

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
Markkinoinnin ja johtamisen laitos



JOHTAMISJÄRJESTELMÄN MUUTOKSEN VAIKUTUKSET BETESDA-SÄÄTIÖSSÄ

HELSINGIN
KAUPPAKORKEAKOULUN
KIRJASTO

10852

Organisaatiot ja johtaminen
Pro Gradu -tutkielma
Raija Tiainen k 14417
Kevät 2008

Hyväksytty laitoksen johtajan päätöksellä 29.4 2008

arvosanalla hyvä, 60p.

Tarkastajat:

KTT, Pertti Tüttula
KTT, Hannu Hämmänen

JOHTAMISJÄRJESTELMÄN MUUTOKSEN VAIKUTUKSET BETESDA-SÄÄTIÖSSÄ

Tutkin tässä työssä johtamisjärjestelmän muutosta case-organisaatiossa ja sitä, miten henkilöstö on toisaalta kokenut muutoksen ja millaisia vaikutuksia sillä on ollut heidän työhönsä.

Käsittelen laatujohtamisen syntyhistoriaa, sen käytäntöjä ja myöhempiä sovelluksia, tulostittareita ja EFQM-itsearviointimallia, joiden avulla lukijalle hahmottuu laatufilosofian periaatteet. Lisäksi esitän lyhyen katsauksen muutoksen johtamiseen.

Tutkimuksen kohteena oleva organisaatio on tehostettuja ympärivuorokautisia hoivapalveluja tuottava säätiö. Kerron organisaation historiaa ja sitä, miten se selvisi taloudellisesta kriisistä. Lopuksi esittelen tutkimuksen kohteena olevia palvelutuotannon laatujohtamisjärjestelmän käytäntöjä. Säätiön johtamisjärjestelmä uudistettiin tulosjohdetuksi.

Laadullinen empiirinen tutkimus on toteutettu haastattelemalla arvostavan haastattelun metodilla säätiön sairaanhoitajia. Siinä menetelmänä käytetään konstruoituja tarinoita, joissa haastateltujen henkilöiden yksittäiset tarinat muuntuvat koko toimintaa kuvaaviksi tyypikertomuksiksi. Tavoitteena on ollut selvittää, onko muutos vaikuttanut sairaanhoitajien työhön tai ammatilliseen kasvuun.

Tutkimuksen tuloksena osoittautuu, että organisaatiossa on onnistuttu laatujohtamisen soveltamisessa hyvin tuloksin; henkilöstön kokemuksissa muutos on vaikuttanut polarisoivasti kahteen suuntaan ja muutoksen tuoma kehitys on ollut myönteistä myös muiden sidosryhmien näkökulmasta.

Avainsanat: laatujohtaminen, organisaatiomuutos, hoivapalvelu, tarinallisuus

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO.....	2
1.1 Tutkimusasetelman muotoutuminen	2
1.2 Tutkimuksen rakenne	4
2 NÄKÖKULMIA LAATUJOHTAMISEEN JA MUUTOKSEN HALLINTAAN.....	5
2.1 Laatujohtamisfilosofian historiaa 1950-luvulta 1980-luvulle	5
2.2 Onko dokumentointi laadun varmistamisen tae?	12
2.3 Balanced scorecard - 1990-luvun laatujohtamisen sovellus	13
2.4 Eurooppalainen itsearviointimalli - työkalu erinomaisuuden tavoittelemiseen	25
2.5 Muutoksien hallinta johdon haasteena	27
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	31
3.1 Laadullisen aineiston hankinta metodina haastattelu	31
3.2 Haastatteluiden tekeminen	32
3.3 Narratiivisuus	34
3.4 Ristiriidat tutkijan ja sisäisen toimijan rooleissa.....	35
4 BETESDA-SÄÄTIÖ HOIVAPALVELUIDEN TUOTTAJANA	37
4.1 Katsaus Betesda-säätiön perustamisvuodesta 1971 vuoteen 2007.....	37
4.2 Organisaation tilanne pahimpaan kriisin aikaan vv. 1995-96	40
4.3 Laatujohtamisen käytäntöihin Betesda-säätiössä	41
4.3.1 Johtamisesta	42
4.3.2 Asiakasyhteistyö.....	46
4.3.3 Henkilöstövoimavarat ja niiden johtaminen	48
4.3.4 Talouden suunnittelu ja toteutumien seuranta.....	52
4.3.5 Hoivapalvelutuotanto on kuvattu prosesseina.....	54
4.3.6 Käytössä olevat mittarit.....	56
4.3.7 Yhteiskunnallinen vastuu	60
4.3.8 Onnistummeko jatkuvassa laadun parantamisessa?	60
5 TARINAT MUUTOKSEN TULKKINA.....	63
5.1 Raisa Ratkaisija	63
5.2 Oili Oraganisoija	68
6 TARINOIDEN ANALYSOINTI	76
6.1 Raisa Ratkaisijan ja Oili Organisoijan kertomusten yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia ..	76
6.2 Toinen lähti kasvuun johtamisessa, toinen ammatillisissa valmiuksissa	77
6.3 Johtamiskulttuuri muuttunut	78
7 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ.....	79
LÄHDELUETTELO	80
LIITTEET	83

1 JOHDANTO

Toimiessani HYY-yhtymän, Helsingin yliopiston ylioppilaskunnan omistaman palveluyrityksistä koostuvan konsernin, talouspäällikkönä 1990-luvun alkupuolella pääsin osallistumaan yhteistyökumppanimme, kansainvälisen tietokoneita valmistavan yrityksen sisäiseen laatukoulutukseen, jonne he ottivat mukaan edustajia myös asiakasorganisaatioista.

Koulutus kulki nimellä 'toimintojen virtaviivaistaminen', laadusta ei varsinaisesti puhuttu. Koulutus oli rakennettu niin, että 6-8 hengen ryhmät kilpailivat keskenään läpimenoajoista suorittaessaan tarkkaan määriteltyä tuotantoprosessia. Kolmen päivän aikana vähitellen lisättiin työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja purettiin byrokratiaa sekä opittiin käyttämään laatuajattelun työkaluja kuten kalanruoto- ja vuokaaviotekniikoita. Läpimenoajat kokivat vallankumouksen. Ja allekirjoittanut löysi teorian, joka "kolahti".

Olen ikäni pyrkinyt löytämään järkevimmän, nopeimman ja mielekkäimmän tien työtehtävien toteuttamiseen niin töissä kuin kotona. Missioni johtajana liittyy siihen, että haluan tarjota työntekijöille mahdollisuuden motivoitua siinä työssä ja ammatissa, minkä kukin on valinnut. Työntekijä tuntee parhaiten oman työnsä kehittämistarpeet, esimiehen tehtävä on kannustaa, sparrata ja tarjota mahdollisuuksia kehittämisideoiden esille tuomiseen ja toteuttamiseen.

1.1 Tutkimusasetelman muotoutuminen

Astuessani Betesda-säätiön palvelukseen sain tehtäväkseni lähteä rakentamaan organisaatioon kannattavuutta, maksuvalmiutta ja vakavaraisuutta pitkällä tähtäimellä tilanteessa, jossa organisaatio oli täpärästi välttänyt konkurssin.

Betsda-säätiö tuottaa ympäri vuorokauden tehostettuja hoivapalveluita vanhuksille ja kroonisesti sairaille varttuneille aikuisille kolmessa toimipisteessä Uudellamaalla.

Tuotanto-organisaatiossa ei ole kannattavuutta ilman laadukkaita tuotteita. Olin saanut kimmokkeen laatuasiaan virtaviivaistamiskoulutuksessa, ja lähdin hakemaan lisäoppia Suomen laatukeskuksen lautupäällikkökoulutuksesta. Samaan aikaan uutisoitiin sosiaali- ja terveystoimialan ensimmäisistä sertifioinneista, ja myös iso julkisen sektorin asiakkaamme aloitti vuotuiset laatukseskustelut kanssamme.

Olin vakuuttunut laatujärjestelmän rakentamistarpeesta uudessa organisaatiossani. Pääsin osallistumaan kuntaliiton opintomatkalle Hollantiin, jolla tutustuttiin sikäläisiin sosiaali- ja terveystoimialan laatuprojekteihin. Kotiin palattuani keskellä kesälomasesonkia lähetin kirjeen kolmelle säätiön sairaanhoitajalle houkutuksellani heitä opiskelemaan laatuvalmentajiksi kunkin omaan toimipisteeseensä. Sain heidät innostumaan ja peruskivi laaturyhmien syntymiselle oli muurattu. Samalla perusrakenteisiin pureutunut kehittämistyö oli hajautettu pois yksinomaan omilta hartioiltani.

Sosiaalipalvelujen tuottaminen on ollut luvanvaraista toimintaa vuodesta 1997; toimiluvan antaa Etelä-Suomen lääninhallitus. Lain soveltaminen on lähtenyt muotoutumaan sen voimaantulosta lähtien. Alkuun luvan sai helposti. Viime aikoina lääni on ottanut kantaa, että vastuuhenkilöllä pitäisi olla sosiaali- tai terveysalan korkeakoulututkinto. Tämä oli yksi virike sille, että lähdin täydentämään ekonomin tutkintoani maisterin tutkintoon täyttääkseni edes puolet vaatimuksesta.

Tuntui mielekkäältä etsiä tutkimusaihe työpaikalta, joka aikakaudellani on ottanut melkoisen loikan. Aloitin työt työpötyhjässä Betesda-säätiön neuvotteluhuoneessa 1.3.1996.

Työskenneltyäni pari viikkoa tunsin joutuneeni 1960-luvulle. Kuvaava oli havaintoni maksuliikenteen hoitamisesta: pankkisiirrot kirjoitettiin kirjoituskoneella organisaatiossa, jossa työskenteli 115 vakituista työntekijää ja hoidossa oli noin 230 asukasta. Ajattelin, että tulossa on työtä vuorotta kolmeksi vuodeksi saadakseni kulttuurin muuttumaan tässä työyhteisössä. Sen jälkeen minulta meni toiset kolme vuotta sen opettelemiseen, ettei ole minun tehtäväni olla aina paikkaamassa heikointa lenkkiä työpaikalla.

Vuonna 2007 Betesda-säätiöön hankittiin 30 uutta tietokonetta. Vihdoin saimme konekannan ja samalla koko säätiön 2000-luvun tasolle. Moderniin atk-kulttuuriin siirtyminen vie vielä aikaa, mutta muutos on jo käynnissä. Nuoret työntekijät vetävät vanhoja perässään vääjäämättä.

Nuoruuden unelmani oli työskennellä henkilöstöhallinnon parissa. Ajauduin kuitenkin taloushallinnon puurtajaksi; olin tosin kokenut onnistuvani esimiehenä. Betesda-säätiö tarjosi minulle mahdollisuuden kokeilla, saisinko isomman orkesterin soimaan. Kolmen vuoden jälkeen rohkenin hakea Henkilöstöjohtoon ryhmän, Henry ry:n jäsenyyttä ja ostin työhuoneen

seinälle tuntemattoman venäläisen maalarin hedelmätaulun, jotta muistaisin edes joskus nauttia työni hedelmistä.

On jo yli vuosi siitä, kun suorituksistani puuttui vain gradu. Ryhmytyöskentely on selvästi kiinnostavampaa kuin yksinäinen tutkiminen. Ryhdistäytyminen tapahtui, kun sain tietää, mitä uuteen tutkintoon siirtyminen tarkoittaisi – paljon lisää työtä.

Syksyllä 2004 osallistuin graduryhmään ja mietin ohjaajien johdolla tutkimuksen tekemistä. Silloin kirkastui ajatus tutkia johtamisjärjestelmän muutoksen vaikutuksia Betesda-säätiössä. Tarkastelun kohteena on erityisesti sairaanhoitajan työ ja se, miten he ovat osallistuneet muutokseen ja kokeneet sen. Sain tukea idealleni tutkimuksen suuntautumisesta ja haastattelin yhtätoista sairaanhoitajaa kesällä 2005, haastattelut litteroitiin seuraavana kesänä. Analysointityö tuli mahdolliseksi eri syistä vasta keväällä 2008.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkin tässä työssä johtamisjärjestelmän muutosta ja miten henkilöstö on toisaalta kokenut muutoksen ja millaisia vaikutuksia sillä on ollut heidän työhönsä.

Tutkimuksen luvussa kaksi esitän katsauksen laatujohtamisen historiaan ja miten laatufilosofia soveltuu julkisen sektorin palvelutuotantoon. Kappaleessa kolme, tutkimuksen toteuttaminen, selvitän, miksi valitsin tutkimusmenetelmäksi haastattelut ja tarinallisuuden. Tutkimuksen kohdeorganisaation, Betesda-säätiön, esittelen neljännessä luvussa. Luku sisältää säätiön historiaa ja laatujohtamisen käytäntöjä säätiössä toteutetun muutosprosessin jälkeen. Viidennen luvun sairaanhoitajien tarinat olen muokannut haastatteluista kahdeksi sairaanhoitajan työtä kuvaavaksi tyyppitarinaksi, jotka nousivat esiin aineistosta.

Luvussa kuusi analysoin syntyneitä tarinoita. Lopuksi esittelen tutkimustulosten perusteella tekemiäni havaintoja ja johtopäätöksiä. Tutkimuksen tuloksena osoittautuu muun muassa, että laatujohtamisen soveltaminen näyttää estäneen säätiön joutumisen selvitystilaan ja että henkilöstön työssä on tapahtunut polarisoitumista kahteen eri suuntaan.

2 NÄKÖKULMIA LAATUJOHTAMISEEN JA MUUTOKSEN HALLINTAAN

Tässä luvussa käsitellään laatujohtamisen syntyhistoriaa, sen käytäntöjä ja myöhempiä sovelluksia, tulostittareita ja EFQM-itsearviointimallia, joiden avulla lukijalle hahmottuu laatufilosofian periaatteet. Tarkastelen laatua palvelutuotannon näkökulmasta. Luvun lopussa kappaleessa 2.5 esitetään lyhyt katsaus muutoksen johtamiseen. Tämän osan tarkoitus on auttaa mieltämään laatujärjestelmiä koskeva implementointiprosessi johtamistyön piiriin. Tämä osio on suppea; päähuomio kohdistuu laatukeskustelun vaikutuksiin säätiön toiminnassa.

Tämän luvun lähdeaineistoina olen käyttänyt pääosin Lumijärven ja Jylhäsaaren teosta Laatujohtaminen ja julkinen sektori (2000), Lumijärven teosta Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi (2000), Olven, Royn ja Wetterin Balanced scorecard – yrityksen strateginen ohjausmenetelmää sekä Laatukeskuksen suomenkielistä versiota teoksesta The EFQM Excellence Modell (2002).

2.1 Laatujohtamisfilosofian historiaa 1950-luvulta 1980-luvulle

Japanin 1950-luvun vientiongelmat johtivat laatufilosofian syntymiseen

Kokonaisvaltainen laatujohtamismalli sai alkunsa Japanissa 1950-luvulla ja sitä pidetään yhtenä aikansa merkittävimmistä johtamisinnovaatioista (Lumijärvi & Jylhäsaari, 2000, s. 20, ks. myös Powell, 1995).

Japanissa kansallinen komitea sai tehtäväkseen maan tuotantoelämän laadun nopean kohottamisen, kun maan teollisuustuotteet toisen maailmansodan jälkeen eivät käyneet kaupaksi maailmalla. Kehittämishjelman osana amerikkalaiset laatuprofessorit Edward Deming ja J. Juran saivat kutsun Japaniin. Komitea vakuuttui laatuprofessoreiden ajatuksista; kurssittamisen kautta heidän esittämänsä kehittämisajatukset levisivät nopeasti yliopistoista japanilaiseen työelämään. Laatujohtamismallina tunnettu kokonaisuus oli syntynyt. Japanilaisesta laatujohtamisesta tuli vientitavaraa ja se levisi länsimaihin niin Eurooppaan kuin Amerikkaan 1980-luvulla (Lumijärvi & Jylhäsaari, 2000, s.20-23).

EU-jäsenyyden mukanaan tuomat yhtenäiset käytännöt ovat vauhdittaneet laatujohtamisen leviämistä Suomessa

Suomen valtioneuvosto antoi keväällä 1998 ”laadukkaat palvelut, hyvä hallinto ja vastuullinen kansalaisyhteiskunta” -kehittämisen periaatepäätöksen (Valtiovarainministeriö 1998). Samanaikaisesti valtio ja kunnat julkaisivat yhteisen julistuksen: ”julkisten palvelujen laatustrategia”, jossa korostetaan asiakaslähtöisyyttä, asiakkaiden osallistumismahdollisuuksia, palveluprosessin läpinäkyvyyttä, arviointia, palvelusitoumuksia sekä johdon ja henkilöstön sitoutumista laadun parantamiseen. Lisäksi henkilökunnan osaaminen, viihtyisän työympäristön ja hyvinvoinnin kehittäminen nähdään laadun tärkeiksi osatekijöiksi. Samassa julistuksessa suositellaan laadunhallinnan työkaluiksi julkisella sektorilla laaturaportointikriteereitä tai kansainvälisiä ISO-standardeja (Lumijärvi & Jylhäsaari, 2000, s. 118-122).

Laatujohtaminen -käsitteen määrittelyä

Laatujohtaminen on suomennettu sanoista Total Quality Management. Quality viittaa laatuun ja asiakaslähtöisyyteen. Total viittaa siihen, että laadun kehittäminen koskee kaikkia organisaation jäseniä. Management korostaa johdon sitoutumisen keskeisyyttä ja aktiivisuutta muokata johtamismenetelmiä laadun kehittämisen tueksi. Laatuvalvonta viittaa laatujohtamisen valvonnallisiin ulottuvuuksiin. Laadun varmistuksella pyritään tuottamaan palvelut siten, että ne täyttävät asiakkaiden tarpeet ja odotukset (Lumijärvi & Jylhäsaari, 2000, s. 27, ks. myös Lau & Andersson, 1998 ja Harrison & Stupak 1993).

Lau ja Anderson ovat vuonna 1998 kuvanneet laatujohtamista kolmiulotteisesti (Lumijärvi & Jylhäsaari, 2000, s. 29, ks. myös Lau & Anderson, 1998):

- 1 Filosofinen ulottuvuus** tarkoittaa laatujohtamisen periaatteiden hyväksymistä arvojen ja asenteiden tasolla organisaation jäsenten toimesta.
- 2 Strateginen ulottuvuus** tarkoittaa strategisella tasolla organisaation periaatteiden yksityiskohtaista täsmentämistä ja olosuhteisiin sopivaa räätälöintiä sekä kestävä kehityksen valintaa organisaation visioksi.
- 3 Mittaamisen ulottuvuus** tarkoittaa laadun tilaa koskevien tietojen järjestelmällistä keräämistä siten, että niiden avulla voidaan asettaa tavoitteita, seurata toimintaa ja ennustaa tulevaa sekä havaita poikkeamia.

Tiivistetysti kokonaisvaltaisen laatujohtamisen kuusi osatekijää ovat (1) laadun kokonaisvaltaisuus ja (2) sen laaja-alainen ymmärtäminen, (3) asiakkaiden tarpeiden ja odotusten kohtaaminen, (4) johdon ja työntekijöiden yhteistoiminnan muodot ja sitoutuminen, (5) kvantitatiivisten menetelmien käyttäminen ja (6) prosessorientaatio (Lumijärvi & Jylhäsaari, 2000, s. 29.).

Tom Petersin johtamismalli

Laadusta on tullut merkittävä strateginen menestystekijä. Tom Peters on yhdistellyt laatugurujen alkuperäiset näkemykset synteetiksi, 12 kohdan johtamisen malliksi (Lumijärvi & Jylhäsaari, 2000, s. 45-89, ks myös Peters 1989):

1 Johdon sitoutuminen ja tuki

Organisaation johdon sitoutuminen laatujohtamisperiaatteiden käyttöönottoon organisaatiossa on ensimmäinen edellytys muutoksen onnistumiselle. Laatujohtamisen viitekehyksessä johtajilta edellytetään henkilöstöjohtamisen valmiuksia, yhteistyö- ja kommunikointitaitoja, tiimien organisointikykyä sekä taitoa toimia valmentajan, tukijan, kannustajan, sitouttajan, hyvän delegoijan ja rakentavan kriitikon roolissa. Hyvä johtaja auttaa toisia "loistamaan" (Lumijärvi & Jylhäsaari, 2000, s. 47-49).

2 Laatu ja sen totaalisuus

Laatu otetaan kehittämiskohteeksi sen kaikissa ilmenemismuodoissa kaikilla organisaation osa-alueilla. Laatua ovat ne ominaisuudet, joilla tuote tai palvelu täyttää sille asiakkaan taholta esitetyt vaatimukset hänen tarpeisiinsa ja odotuksiinsa nähden. Palvelun tuottaminen on tavaran valmistamista moniulotteisempi prosessi.

Laatua voi tarkastella sekä objektiivisena että subjektiivisena ominaisuutena. Tavoitteena on määrittää tuotteen tai palveluksen laatuvaatimukset mitattaviksi ominaisuuksiksi.

Subjektiivista laatua mittaavat asiakaskyselyt puhtaimmillaan ja ovat käyttökelpoisia sekä tuotteen että palvelun laatua arvioitaessa. Objektiivinen palvelun laadun arviointi voidaan toteuttaa havainnoimalla (Lumijärvi & Jylhäsaari, 2000, s. 49-52).

3 Asiakasorientaatio

Laatuajattelussa asiakkaat ovat organisaation toimivuuden ainoa mitta. Organisaation tehtävä on tuottaa niitä tuotteita ja palveluja, joita asiakkaat tarvitsevat. Asiakkaiden tarpeiden

tunnistaminen ja ymmärtäminen on tärkeätä ja organisaation tehtävänä on muuttaa tuotantoaan joustavasti asiakkaiden tarpeita vastaavaksi.

Asiakkaita ryhmitellään esim. avainasiakkaisiin tai sisäisiin ja ulkoisiin asiakkaisiin. Avainasiakkaat ovat erityisen tärkeitä asiakkaita. Sisäiset asiakkaat ovat organisaation työntekijöitä, jotka muodostavat palveluketjun jatkumon, kukin on työpanoksellaan edellisen vaiheen asiakas ja seuraavan vaiheen alihankkija.

Asiakasnäkökulmaan liittyy kiinteästi työntekijöiden tyytyväisyys erityisesti palvelutehtävissä; tyytyväisyys heijastuu automaattisesti asiakkaisiin (Lumijärvi & Jylhäsaari, 2000, s. 52-54).

4 Valvonnasta varmistamiseen

Laadun valvonta toteaa tuotteen laadun jälkikäteen, mikä ei ole laatuajattelun mukaista. Laadun varmistaminen on sitä, että tuote valmistetaan ensimmäisellä kerralla oikeanlaisena eli sovitun standardin mukaisena. Työntekijät tekevät itse parannusehdotuksia valmistusprosessiin, toteuttavat parannukset ja varmistavat jatkuvasti prosessin toimivuuden; valmista tulee kerralla (Lumijärvi & Jylhäsaari, 2000, s. 54-56).

5 Henkilöstön osallistuminen laaturyhmien ja tiimien avulla

Henkilöstön sitoutuminen on yksi laatujohtamisen toteuttamisen kriittisimmistä kohdista. Työntekijöiden motivoiminen on suuri haaste. Lisäämällä vuorovaikutusta, yhteistyötä ja koulutusta sekä parantamalla tiedon kulkua ja selventämällä organisaation tavoitteet kaikille ymmärrettäviksi johto vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin positiivisesti. Muutosvastarinnan yli pääsemistä helpottaa se, että työntekijät huomaavat vaikutusmahdollisuuksiensa ja vastuunsa lisääntyvän ja järjestyksen paranevan työpaikalla laatujohtamisen myötä.

Laatujohtamisajattelussa lähdetään siitä, että henkilöstöllä on parhaat ideat siitä, kuinka laatua parannetaan, koska heillä on eniten tietoa organisaation toiminnasta käytännössä. Nämä ideat saadaan esille laaturyhmissä, joille annetaan tehtäväksi riittävin valtuuksin jatkuvan parantamisen kulttuurin rakentaminen organisaatioon. Laaturyhmiin osallistumisessa vapaaehtoisuutta pidetään tärkeänä. Laaturyhmä toimii linjajohdosta erillisenä rinnakkaisena ryhmittymänä (Lumijärvi & Jylhäsaari, 2000, s. 57-62).

6 Laadun jatkuva parantaminen

Laatujohtamiselle on ominaista jatkuvan kehittämisen idea. Idean mukaan organisaation ei pidä pysähtyä tyytyväisyyteen saavutettuaan standardinsa; standardeja ja tavoitteita on pyrittävä kohottamaan jatkuvasti alalla toimivien parhaiden organisaatioiden tulosten tasolle ja asiakkaiden muuttuvia vaatimuksia vastaaviksi (Lumijärvi & Jylhäsaari, 2000, s. 63-65).

7 Laatukustannussuhteen parantaminen

Laadun kustannuksilla tarkoitetaan niitä turhia ylimääräisiä kustannuksia, joita syntyy huonolaatuisten tuotteiden tekemisestä, laatuvaajeesta tai virheistä. Laadun arviointi, varmistaminen, kontrollointi, huonolaatuisten tuotteiden uudelleen työstäminen ja valitusten käsittely sekä tyytymättömien asiakkaiden kaikkoaminen, rekrytointiongelmat, väärinkäsitykset ja innovaatioiden vähäisyys maksavat rahaa organisaatiolle.

Laadunvaihtelussa on olennaista vaihteluvälin pienentäminen tuotantoprosessin kyvykkyyttä parantamalla.

Laatukustannussuhteen kehittäminen on keskeinen strateginen kasvu- ja kilpailutekijä, koska laadun parantamisella on havaittu vähennettävän tuotantokustannuksia, kohotettavan tuottavuutta ja parannettavan sijoitetun pääoman tuottoa sekä kilpailuasetelmia (Lumijärvi & Jylhäsaari, 2000, s. 65-68)

8 Sisäistä motivaatiota korostava henkilöstöpolitiikka

Henkilöstöresurssit ovat laatujohtamismallissa strateginen panostekijä, jonka ylläpito ja kehittäminen ovat avain sen kaikkien periaatteiden toteuttamisessa. Henkilöstöpolitiikkaa on kehitettävä kokonaisvaltaisesti. Rekrytoitaessa uusia henkilöitä organisaatioon on ammattitaidon ohella kiinnitettävä huomio myös henkilön soveltuvuuteen työyhteisöön ja motivoitumismahdollisuuksiin; sosiaalisia ominaisuuksia ja yhteistyötaitoja edellytetään kaikilta laatujohdettuun organisaatioon rekrytoitavilta henkilöiltä.

Koko henkilöstön toimenkuvien uudistamista pidetään yhtenä laatujohtamismallin kehittämisvälineenä; toimenkuviin tulisi tehdä seuraavat lisäykset:

- osallistuminen tiimi- ja muuhun ryhmätyöskentelyyn
- informaation välittäjänä toimiminen tiimien sisällä ja niiden välillä
- ongelmien paikantaminen ja ehdotusten tekeminen menettelytapojen kehittämiseksi

- parannus- ja kehittämis ehdotusten tekeminen
- henkilöstökoulutukseen osallistuminen
- laadun varmistuksesta huolehtiminen
- kokousten valmistelu- ja järjestämistehtävät

Työnteon motiivit yksilötasolla kasvavat ja kehittyvät ammatillisesta kasvusta, oppimisesta ja itsensä kehittämisestä. Työtehtävien sujuvuus ja sosiaalisten tarpeiden tyydyttäminen synnyttää myös motivaatiota. Lisäksi motivaatiota synnyttää energia, jota tulee yhteistyön eri muodoista tiimissä. Esimiehiltä edellytetään valmentajan ja mahdollistajan roolia entisten tarkkailijan ja valvojan sijaan.

Henkilökunnan kehityksessä ovat tärkeitä jatkuvan oppimisen mahdollistavat sekä pysty- että sivusuuntaiset urapolut ja henkilökiertojärjestelmät. Henkilöstön koulutuksen ja kehittämisen tulee olla pitkäjänteistä ja jatkuvaa toimintaa; ilman tietojen ja taitojen jatkuvaa kehittämistä tämän päivän hyvä työntekijä on huomispäivän keskinkertaisuus.

Uusien ideoiden tuottaminen edellyttää luovuutta, joka on koko ajan nopeammalla tempolla muuttuvassa yhteiskunnassa toimivan organisaation elinehto. Siitä syystä organisaation pitäisi karsia sisäisistä järjestelmistään kaikki sellaiset elementit, jotka synnyttävät pelkoa (Lumijärvi & Jylhäsaari, 2000, s. 69-72).

9 Lopputuotteen laadun homogenointi

Homogeeniset tuotteet aikaansaavat tyytyväisiä asiakkaita, kun laadun varmuus ja ennustettavuus paranevat. Tuotannontekijöiden käytön minimointi säästää kustannuksia. Laadun vaihtelu pyritään saamaan mitattavaan muotoon. Vaihtelun pitäisi pysyä standardipoikkeaman rajoissa; inhimillisestä toiminnasta väistämättömästi esiintyvät virheet huomioidaan ja niiden katsotaan johtuvan enemmän järjestelmästä kuin työntekijästä jatkuvan parantamisen periaatetta unohtamatta. Nollavirhetavoite on hyväksyttävä tavoite ainoastaan silloin, kun virheet aiheuttavat välittömän uhan ihmisten turvallisuudelle ja terveydelle (Lumijärvi & Jylhäsaari, 2000, s. 72-74).

10 Prosessit huomion kohteeksi

Laatujohtamisessa siirretään huomio jälkeenpäin tapahtuvasta arvioinnista prosessien tunnistamiseen ja analysointiin. Ongelmat tunnistetaan ja poistetaan jo prosessien arviointivaiheessa. Ydin- ja tukiprosessien kehittäminen entistä sujuvammaksi on tärkeä osa laaturyhmien toimintaa. Prosessien kehittämisen tuloksena suoritusajat paranevat, toimitusajat ja asiakkaan odotusajat lyhenevät, sekä prosessien monimutkaisuutta saadaan purettua. Prosessien kuvaaminen opettaa henkilöstöä analysoimaan omaa työvaihetta ja hahmottamaan sitä osana kokonaisuutta sekä lisää kustannustietoisuutta. Asiakkaalle arvoa tuottamattomat toimintavaiheet, joissa aika kuluu ja palvelu ei edisty, karsitaan pois (Lumijärvi & Jylhäsaari, 2000, s. 74-77).

11 Tilastollisten ja muiden tutkimusmenetelmien aktiivinen käyttö sekä koulutus

Laaturyhmässä tulee opetella kouluttautumisen kautta hallitsemaan esittämistekniikoita ja tilastollisia työvälineitä. Tiedon kerääminen, sen käsitteleminen, esittäminen, ongelmien ja yhteyksien löytäminen ja ymmärtäminen ja valvonnan mahdollistaminen ovat toiminnan kehittämisessä avainasioita. Vuokaavio, kalanruotodiagrammi, tarkistuslista ja aivoriihimenettely ovat laatuun vihkiytyneille tuttuja työkaluja.

On tärkeätä, että laatuajattelu leviää koko organisaatioon. Se edellyttää laatukoulutuksen toteuttamista työntekijätasolla. Laatuajattelun jääminen laatupäällikön vastuulle eriyttää sen omaksi vastuualueekseen, mikä ei ole kokonaisvaltaisen laatujohtamisen filosofian mukaista (Lumijärvi & Jylhäsaari, 2000, s. 77-78, ks. myös Tuckman 1994).

12 Kumppanuus ja verkostoituminen

Alihankintasuhteet ja ulkoiset yhteistyökumppanuudet järjestetään pitkäaikaisten sopimusten pohjalta huomioon ottaen sekä laatu- että hintatekijät (Lumijärvi & Jylhäsaari, 2000, s. 79-80, ks. myös Wolf 1992).

13 Laatujohtamista tukeva organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri muodostuu organisaatiossa vallitsevista käsityksistä ja olettamuksista ihmisluonnosta, ajasta, todellisuudesta, tilasta ja ihmisten välisistä suhteista. Se kuvastaa tapaa, jolla organisaatio käsittelee ulkoisia uhkia ja ylläpitää sisäistä yhtenäisyyttään. Kulttuuri yhdistää organisaation jäseniä yhteisöllisesti ja tiedollisesti. Vanhat työntekijät

siirtävät organisaation kulttuurin uusille työntekijöille. Kulttuuri yhtenäistää arvomaailmaa ja vahvistaa käyttäytymismuotoja.

Johdon rooli on keskeinen organisaatiokulttuurin luomisessa. Laatujohtamisessa kulttuuria ilmentäviä piirteitä ovat asiakassuuntautuneisuus, innovatiivisuus ja sisäinen yrittäjäys. Laatujohtamismallin mukainen ihmiskäsitys on sellainen, että ongelmat nähdään systeemisinä ja ne poistuvat systeemiä muuttamalla eikä työntekijää syyttämällä. Työntekijöiden uskotaan pystyvän itse muuttamaan työolosuhteitaan (Lumijärvi & Jylhäsaari, 2000, s. 80-86, ks myös Warner 1994).

2.2 Onko dokumentointi laadun varmistamisen tae?

Dokumentoituja laadunvarmistamisen ohjeistoja, laatukäsikirjoja, laatujärjestelmän suunnittelun ja ylläpidon toiminta- ja työohjeita ohjeita kutsutaan laadun standardijärjestelmiksi. Suomen standardoimisliitto on käynnistänyt tuotestandardoinnin Suomessa jo 20-luvulla. Alussa pelkästään tavaratuotantoon liittyvät järjestelmät ovat vähitellen laajentuneet myös palvelujärjestelmiin; palvelualojen keskeiset standardin rakenteet määrittelevät ISO 2004, joka on Kansainvälisen Standardoimisliiton ISO 9000 – standardisarjan osa. Laatujärjestelmät ovat laatujohtamismallin käytännön sovelluksia ja laadun kehittämisen työkaluja. Laatu voi kukin organisaatio standardoida rakentamalla asiakasorientoituvan kulttuurin ja omiin tuotteisiin sopeutetun dokumentoinnin ilman kalliita virallisia ja yleisesti tunnettuja standardeja (Lumijärvi & Jylhäsaari, 2000, s. 90-93, ks. myös Tummala & Tang 1996).

Ravitsemuspalvelujen toimialalla on tuottajat velvoitettu dokumentoimaan itse viranomaismääräysten noudattamisen omavalvontajärjestelmällä, joka kattaa tuotannon suunnittelun ja toteuttamisen dokumentoinnin mittauksineen (Lumijärvi & Jylhäsaari, 2000, s. 95-96).

Asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen on organisaation perustehtävä, mihin tähdätään erilaisten arviointiprosessien kautta

Laatustandardijärjestelmän lähtökohtana ovat asiakkaan tarpeet ja odotukset huomioon ottava toiminnan suunnittelu ja toimeenpano organisaation perustehtävässä. Tavoitteena on varmistaa asiakkaan saama palvelun taso, vähentää määräysten vastaisia poikkeamia, virheitä sekä lisätä palvelun käytön luotettavuutta ja turvallisuutta kaikissa palvelun tuottamiseen

osallistuvissa prosesseissa. Määrävälein toteutettavilla auditoinneilla ja katselmuksilla tähdätään todelliseen oppimiseen itsearviointiprosessin kautta. Itsearvioinnin ideana on, että organisaatio toimii omavastuullisena järjestelmänä ja sen jokaisella työntekijällä on halu ja kyky arvioida omaa osaamistaan. Arviointia tehdään monipuolisesti kaikilla mahdollisilla organisaatiotasolla ja asiakassuhteilla (Lumijärvi & Jylhäsaari, 2000, s. 95).

Sertifiointi tarkoittaa riippumattoman asiantuntijatahon tekemää dokumentoidun laadunjärjestelmän tarkastusta, joka johtaa sen kelpoisuuden kirjaamisen tunnustuksen muotoon ja vahvistaa kolmansille tahoille sen, että laatuun on kiinnitetty erityistä huomioita. Sertifioinnin uusiminen määrävälein takaa jatkuvan kehittämisen ajatuksen säilymisen organisaatiokulttuurin osana (Lumijärvi & Jylhäsaari, 2000, s. 93).

Laatupalkintojärjestelmä on yksi kokonaisvaltaisen laatujohtamisen filosofian sovellus. Laatupalkintokilpailut käynnistyivät Japanissa 1950-luvun alussa; Suomen laatuyhdistys on jakanut palkintoja vuodesta 1994. Laatupalkintoa haetaan oma-aloitteisesti ja itsearviointimateriaalin pohjalta (Lumijärvi & Jylhäsaari, 2000, s. 99-101).

Benchmarking on parhaiden toimijoiden tai toimintatapojen etsimistä, löytämistä ja niistä oppimista. Vertailua voi tehdä saman organisaation tai toimialan sisällä, suhteessa ulkoiseen kilpailijaan tai yksittäisten toimintojen kesken eri toimialoilla (Lumijärvi & Jylhäsaari, 2000, s. 102-103).

Laatufilosofian soveltamisongelmia

Laadun määrittelemisen ja mittaaminen on nähty vaikeaksi ja siitä syystä laadun kohottamista pidetään haasteellisenä tavoitteena. Laatujohtaminen ei ota huomioon palveluyritysten tarpeita. Organisaation sisällä tiimien keskinäinen kilpailu voi tuoda mukanaan myös ei-toivottuja piirteitä. Pienissä palvelualan organisaatioissa on laatukoulutusohjelmien toteuttaminen vaikeata sekä taloudellisesti että henkilöstöresurssien näkökulmasta.

2.3 Balanced scorecard - 1990-luvun laatujohtamisen sovellus

Kaplan ja Norton kehittivät tasapainotetun mittariston taatakseen tyytyväiset asiakkaat

Balanced scorecard (BSC) eli tasapainotettu mittaristo julkaistiin ensimmäisen kerran

Kaplanin ja Nortonin toimesta Harvard Business Review -lehdessä 1/1992. Tasapainotetussa

mittaristossa organisaatiota tarkastellaan taloudellisuuden, asiakkuuden, prosessien ja oppimisen näkökulmista, joilla kullakin on oma ajallinen ulottuvuutensa. Taloudellinen näkökulma peilaa menneisyyttä, asiakkuus ja prosessit nykyisyyttä ja oppiminen tulevaisuutta. Lisäksi käytännössä monissa organisaatioissa on otettu mukaan henkilöstönäkökulma (Olve & Roy & Wetter, 1998, s. 16-17, ks. myös Kaplan & Norton 1992).

BSC:n filosofian tavoitteena on tehdä asiakkaasta tyytyväinen, koska ilman tyytyväisiä asiakkaita ei organisaatiolla ole tulevaisuutta. Kun jokainen organisaation jäsen ymmärtää oman osuutensa kokonaisuudesta, on asiakkaan roolissa helppo olla.

Organisaation tuloksen mittaaminen markoissa kirjanpitolain mukaisesti tilikausille laskettuna on suhteellisen yksiselitteistä, ja tuottaa vertailukelpoista tietoa. Palveluja tuottava organisaatio tarvitsee myös muita mittareita kertomaan työn tuloksista ja kannustamaan hyviin tuloksiin ”mitä mittaat sitä saat” -filosofialla.

Rahamääräinen tulos selviää vasta jälkikäteen, jolloin historiaan ei voi enää vaikuttaa eikä mennyt tulos ole parannettavissa. Organisaatio tarvitsee mittareita, joilla voidaan vaikuttaa toimintaan aktiivisesti koko ajan tässä hetkessä ja tulevaisuudessa, jotta tuloslaskelman osoittama historiallinen jälkikäteen laskettu tulos olisi toivotun suuruinen (Olve & Roy & Wetter, 1998, s. 24).

Kun organisaatio löytää oikeat mittarit ohjaamaan toimintaansa, on läpi organisaation hallituksesta työntekijöihin mahdollisuus tulla yksiselitteisesti tietoiseksi organisaation perustehtävästä ja organisaatioille asetetuista tavoitteista.

Mittaristo rakennetaan kuvaamaan niitä organisaation toiminnan perusasioita, joista sen onnistuminen riippuu. Rahataloutta kuvaavat mittarit ovat tärkeimmät pitkällä tähtäyksellä, ja muita näkökulmia mittaavat mittarit antavat ennakkosignaaleja muutoksista, jotka näkyvät rahapohjaisissa laskelmissa vasta pitkän ajan kuluttua (Olve & Roy & Wetter, 1998, s. 29-30).

Mittaristo rakennetaan vision ja strategian selkiyttämiprosessissa, jossa on mukana koko organisaatio.

Tasapainotettu mittaristo on parasta ottaa käyttöön organisaation vision ja strategian selkiyttämisen kautta; samalla on tärkeää niistä tiedottaminen organisaatiossa kaikille työntekijöille – jokaisen tulee tietää, miten edesauttaa vision ja strategian toteutumista oman työtehtävän kautta joka päivä. Yksittäistä työntekijää tukemaan laaditaan viestintä- ja koulutusohjelma, asetetaan konkreettiset tavoitteet omiin työtehtäviin liittyen sekä luodaan palkitsemisjärjestelmä takaamaan organisaatiokulttuurin muutoksen toteuttaminen. Kun organisaation rakenne, sen suunnittelujärjestelmä ja henkilöstöresurssit osaamispääomineen vaikuttavat strategian ja vision suuntaisesti, on toiminnalla mahdollisuus kehittyä toivotulla tavalla (Olve & Roy & Wetter, 1998, s. 40-45, ks. myös Kaplan & Norton 1996).

Organisaation on päivitettävä strategiaansa jatkuvasti ja muutokset strategiassa aiheuttavat mittariston kyseenalaistamisen; strategian on korreloitava mittariston kanssa.

On tärkeää, että koko organisaatio osallistuu keskusteluun siitä, mitkä olemassa olevista toiminnoista edistävät vision toteutumista ja mitkä toiminnot vision toteutumista haittaavina on syytä karsia pois. Tähän prosessiin osallistuminen on koko järjestelmän oleellisin kehittämiselementti ja sitouttaa organisaation mittariston käyttöönottoon. Uuden tiedon omaksuminen on helpompaa pienissä korkeintaan 20 hengen ryhmissä kuin luennoilla, joihin osallistuu laajasti henkilöstöä kerrallaan. Keskustelu käydään yleiskielellä – ei minkään ammattiryhmän kapulakielellä – kaikkien tasapainoisten vaikutusmahdollisuuksien takaamiseksi. Tavoitteet ja mittarit määritellään ymmärrettävästi kaikkien näkökulmasta.

Mittariston kyseenalaistaminen määrävälein varmistaa korrelaation säilymisen suhteessa visioon ja strategiaan.

Mittariston käyttöönotto ja jatkuva arviointi on voimia ja sitkeyttä vaativa prosessi kaikissa organisaatioissa. Aloittaminen sillä toiminta-alueella, missä mittaristoa kaivataan kipeimmin, lienee käytännössä järkevintä. Uuden mittariston pätevyydestä saa näyttöä vasta, kun sen antamia tuloksia seuraa pidemmällä aikajänteellä.

Uuden toimintamallin tuominen organisaatioon on haasteellista ja vanhoista rutiineista poisoppiminen on vieläkin haasteellisempaa.

Onnistuminen muutosprosessissa edellyttää oikeaa ajoitusta - organisaation kapasiteetti on rajallinen eikä samalla kertaa saa olla menossa monia suuria uudistushankkeita.

Miten mittareita rakennetaan?

Mittarilla tarkoitetaan tiivistä, sanallista tai numeraalista kuvausta joistakin havainnoista. Mittareille käytetään toimintasuunnitelmien laatimiseen ja niille asetetaan lyhyen ja mahdollisesti myös pitkän aikavälin tavoitteita; maksimiarvoja, läpimenoaikoja, virhesuorituksia tai liikkumavälejä. Mittaristo laaditaan siten, että se kannustaa henkilöstöä toivottuihin menettelytapoihin (Olve & Roy & Wetter, 1998, s. 43-71).

Mittarit kuvaavat toimintaa, ne tekevät näkymättömän näkyväksi ja helpottavat keskustelua toiminnasta – sekä etukäteen tapahtuvasta suunnittelusta että jälkeinpäin tapahtuvasta arvioinnista.

Mittariston rakentaminen siltä osin, kuin se ei kuvaa perinteistä talouden ohjausta, ei ole helppoa. Lähtökohdaksi ei voida ottaa sitä, että otetaan käyttöön vain täydellisiä mittareita ns. pehmeiden arvojen osalta. Mittariston tulee kattaa strategisesti tärkeät toiminnan osa-alueet. On mahdollista, että jonkin näkökulman yksittäinen menestystekijä jää myös ilman mittaria, koska jollekin abstraktille menestystekijälle ei löydetä hyvää mittaria.

On tärkeitä löytää mittareita, jotka ovat työntekijöiden mielestä yksinkertaisia, järkeviä ja konkreettisia.

Mittaristoa rakennettaessa otetaan kantaa mittaustiheyteen; mittauksia voidaan toteuttaa työtehtävittäin, päivittäin, kuukausittain tai vuosittain.

Mittaristo rakennetaan siten, että eri näkökulmat ja eri aikajänteet ovat tasapainossa keskenään. Henkilöstö on keskeisessä roolissa kaikissa eri näkökulmissa ja tasapainotettu mittaristo kannustaa henkilökuntaa jakamaan työaikansa tulevaisuuteen valmistautumisen, asiakkaista huolehtimisen ja prosessien hoitamisen välillä.

- talousruutuun sijoitetaan menneisyyttä arvioivat, perinteisen laskentatoimen mittarit
- asiakas- ja prosessiruudut pitävät sisällään asiakkuuteen liittyvät mittarit (rintamalinja) ja sisäistä joustavuutta kuvaavat mittarit (kotirintama)
- tulevaisuuden ruudun mittarit kuvaavat sisäistä valmistautumista tulevaisuuteen ja mahdollisesti myös organisaation ulkopuolisia tulevaisuuden ennusmerkkejä

Mittareiden lukumäärä voi vaihdella yhdestä kymmeneen näkökulmaa kohden ja lukumäärä on harkittava organisaatiokohtaisesti. Lukumäärältään vähäinen ja vakioitu mittaristo takaa ohjauksen tehokkuuden ja helpottaa asian ymmärtämistä kaikilla organisaatiotasolla, mitä tukee myös numeeristen mittareiden esittäminen graafisesti.

Usean käytössä olevan mittarin menetelmä pienentää sitä riskiä, että joku ihminen tietoisesti pitää huolta siitä, että mittari tuottaa toivotun tuloksen.

Mittareiden määrittely ja mittausohjeet on tehtävä huolellisesti, jotta taataan mittaustulosten vertailukelpoisuus organisaation sisällä. Mittaustulosten vertailu aikaisempiin tuloksiin tai asetettuihin tavoitearvoihin vasta osoittaa niiden käyttökelpoisuuden.

Miten mitataan?

Strategisen keskustelun pitäisi päätyä yksimielisyyteen eri tekijöiden välisistä yhteyksistä ja priorisoinneista niin konkreettisella tasolla, että se luo perusteet mittareiden sisällölle ja keskinäiselle tasapainolle. Siitä, miten mittareiden arvot ovat riippuvaisia toisistaan, kannattaa rakentaa malli; esim. motivoitunut ja tyytyväinen henkilöstö tuottaa asiakastyytyväisyyttä ja kasvattaa markkinaosuutta, mikä puolestaan nostaa pääoman tuottoastetta. Jokin mittari voi koostua useammasta mittaustuloksesta ja saada siten enemmän painoarvoa; esim. indeksilukuna esitetty laatumittari voi koostua asiakastyytyväisyydestä, tilintarkastuksen tuloksista ja investointiesitysten ajoissa tekemisestä (Olve & Roy & Wetter, 1998, s. 162-166).

Mittareiden välinen yhteys tai syysuhde voi olla todennettavissa perustuen kokemukseen tai tutkimukseen. Toiseksi tämä yhteys tai syysuhde voi perustua organisaation tekemiin oletuksiin, joiden jatkuva läsnäolo on viisasta tiedostaa. Mittaristoissa on myös paljon toisistaan täysin riippumattomia mittareita.

Mittareiden tärkeysjärjestyksen määrittäminen on osa BSC-filosofian organisaatioon mukanaan tuomaa arvokeskustelua.

Henkilöstön asennemittaus voi tuottaa tuloksen, että 75 %:a on tyytyväisiä. Tämän jälkeen on syytä ottaa selvää, miksi 25 %:a on tyytymättömiä. Tyytymättömyyteen voi olla syynä tosiasialliset puutteet, töiden huono organisointi tai se, että työntekijät haluaisivat olla vieläkin parempia.

Henkilöstön tyytyväisyysmittauksia olisi hyvä täydentää elementillä, joka mittaa työntekijöiden kykyä tuottaa arvoa asiakkaille ja siten tulosta organisaatiolle.

Jos todennetut tai oletetut riippuvuudet eri mittareiden välisistä yhteyksistä on määritelty, on mahdollista rakentaa simulointimalleja tulevaisuuden ennustamiseksi.

Organisaation rakennepääoma on määritelty koostuvan tietokannoista, tietojärjestelmistä sekä niihin liittyvistä elementeistä.

Mittaamisen käynnistäminen sujuu manuaalisestikin. Kun lukuarvoja ja sanallisia arviointeja kertyy paljon, on atk-järjestelmä välttämätön informaation käsittelyn apuväline.

Mittaustulostietojen keräämisen tulee sujua mahdollisimman helposti rutiinilla ja tulosten tulee olla helposti kaikkien niitä tarvitsevien saatavilla.

Miten mittaristo ja strategiset keskustelut liittyvät toisiinsa?

Strategisen keskustelun taitotason nostaminen organisaatiossa on yksi mittariston käyttämisen tavoitteista. Keskustelu siitä, mitä on tehtävä nyt joka tapauksessa, vaikka tulevaisuuden mahdollisia skenaariovaihtoehtoja olisikin tiedossa useita, tuottaa lisää vaihtoehtoisia näkökulmia ja nostaa lopullisten päätösten tasoa organisaatiossa edellyttäen, että keskusteluilla on mahdollisuus kanavoitua esim. johtoryhmätyöskentelyn kautta päätöksentekojärjestelmään (Olve & Roy & Wetter, 1998, s. 175).

Talous-, asiakas-, prosessi- ja innovatiivisuusnäkökulma saavat kukin omat mittarinsa

Kaplanin ja Nortonin kehittämän BSC:n filosofian mukaisesti kaikkiin näkökulmiin liittyvien mittareiden tulee kattaa kulloinkin tärkeimmät menestystekijät. Nämä näkökulmat ovat BSC:n mukaan talous, asiakas, prosessi, innovatiivisuus ja oppiminen. Mittaristo välittää organisaatiosta omakuvan lisäksi sen kuvan, joka ulkopuolisella maailmalla on organisaatiosta. Mittaristo kuvaa kunkin näkökulman tilaa eli varantoa ja muutoksia eli virtaa. Mittaristo mahdollistaa vertailut ajallisesti ja yksiköiden välillä ja syy-seurausketjujen selvittämisen. Korkeatasoisessa mittaristossa lasketaan valmiiksi vertailut esim. prosentteina, järjestysnumeroina tai suhdelukuina.

Mittaristo on tilanneriippuvainen, mistä syystä siitä on vaikea antaa yksiselitteisiä suosituksia.

Eri näkökulmien mittariehdotuksista julkiseen palveluun soveltuviksi valitsen seuraavia (Olve & Roy & Wetter , 1998, s. 236-241):

Taloudellisen näkökulman mittarit:

- perinteiset rahamääräiset tai niistä johdetut mittarit
- eri asiakasryhmien kannattavuus
- liikevaihto per työntekijä
- kokonaisomaisuus
- kokonaisomaisuus per työntekijä
- voitto per työntekijä
- vakavaraisuus

Asiakasnäkökulman mittarit

- asiakkaiden kuva organisaatiosta, miten asiakkaat suhtautuvat meihin
- organisaation kuva asiakkaista, meidän osuus asiakkaan ostoista
- markkinaosuus
- asennemittaus/todellisen käyttäytymisen mittaaminen
- uusintaostotiheys
- tilan/muutoksen mittaaminen

- asiakastyytyväisyysindeksi
- reklamaatioiden lukumäärä

Prosessinäkökulman mittarit

Mittarit ovat usein peräisin laatuprojekteista ja kuvaavat prosesseja tai niiden tuottamia suoritteita, prosessien vaikutukset näkyvät asiakas- tai talousnäkökulmassa. Mittareiden perusteella arvioidaan, onko prosesseissa tapahtunut parannusta (vertailu aikaisempaan prosessin versioon) ja ovatko prosessit samalla tasolla kuin muualla organisaatiossa tai toimialalla yleensä, sekä onko prosessien avulla saavutettu niille asetetut tavoitteet.

Mittareita ovat:

- tuottavuus
- laatu
- tekniikan taso verrattuna nykyaikaisimpiin menetelmiin
- kapasiteetin käyttöaste
- toimitusaika
- jonot ja odotusajat
- prosessin vaatimat resurssit
- prosessien mittarit kuvaavat prosessissa kuvatun jakson toimintaa ja tuloksia

Innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulman mittarit

Innovatiivisuuden ja oppimisen vaikutukset tulevat esiin vasta tulevaisuudessa, mistä syystä niitä koskevat mittarit ovat luonteeltaan korvikemittareita; mittaaminen kohdistuu innovatiivisuuteen ja oppimiseen kohdennettuihin resursseihin tulosten sijaan. Tulosten kertominen herättää kuitenkin enemmän luottamusta, joten jos organisaatiolla on kertoa tuloksista esim. patenttihakemusten määrä, julkaistujen tieteellisten artikkeleiden määrä, se kannattaa tehdä. Tavoitteena on, että mittari kertoo organisaation sisäisestä toiminnan suunnasta. Innovatiivisuutta ilmaisevia mittareita ovat:

- internetin käyttäjien osuus työntekijöistä
- työkiertoon siirtyneiden määrä
- uusien yhteistyösopimusten määrä
- tutkimus- ja tuotekehityskustannukset
- koulutuskustannukset/työntekijä
- parannusehdotukset/työntekijä

Henkilöstömittarit

Näkökulmien lisääminen henkilöstönäkökulmalla on joskus paikallaan; tällöin näkökulman lisääminen perustuu erityiseen strategian piirteeseen. Jos työntekijöiden oppimista ja osaamista koskevia tavoitteita halutaan selkiyttää, voidaan ottaa mittareiksi sisäiset, ulkoiset ja järjestelmän arvot. Sisäisiä arvoja ovat tällöin asenteet, tunteet ja taitavuus. Ulkoiset arvot ovat numeerisia henkilöstöön liittyviä tunnuslukuja kuten esim. vaihtuvuus. Järjestelmän arvot ovat henkilöstöresursseja kuvaavat raha-arvot.

Tietotekniikan mittarit

Organisaation atk-panoksia voidaan kuvata omana toimintanaan, joille rakennetaan oma mittaristonsa. Tällaisia voivat olla:

- atk-ajokorttien suorittaneiden määrä
- laitekannan määrä suhteessa henkilöstöön
- ohjelmistojen määrä suhteessa henkilöstöön

Ympäristömittarit

Ympäristömittaristo voidaan eriyttää prosessinäkökulmasta, jos sen roolia halutaan erityisesti korostaa. Ympäristömittareita ovat:

- tuotannon päästöt
- kuljetusten ympäristövaikutukset

Onko BSC-filosofia käyttökelpoinen johtamisjärjestelmä julkisella sektorilla?

Julkisen sektorin erityispiirteitä ei saa unohtaa. Kaikkia Kaplanin ja Nortonin yritysmallin elementtejä tarvitaan johtamisessa myös julkisella sektorilla, joten perusta tasapainotetun mittariston käyttöönotolle on olemassa. Lähtökohtana on strateginen suunnittelu ja jatkuvan arvokeskustelun ylläpitäminen visioiden jatkuvan päivittämisen toteuttamiseksi. Julkisten organisaatioiden erityispiirteet on kuitenkin syytä ottaa huomioon lähdetessä soveltamaan mallia (Olive & Roy & Wetter, 1998, s. 216-217).

Julkisissa palveluissa asiakkailla on omintakeinen asema ja sisältö; jotkut palvelut vastaavat kansalaisen subjektiivisiin tarpeisiin, poliisin palvelut voivat olla kansalaista pakottavia,

palokunnan palvelut taas velvoittavia eikä kollektiivipalveluissa, kuten katuverkoston ylläpito, pystytään tunnistamaan yksittäistä asiakasta. Useimpia palveluita tulee tarjota lakimääräisesti ja yhdenvertaisuuden vaadetta noudattaen. Kuntalainen odottaa ystävällisyyttä ja arvostusta myös kaikilta viran puolesta palvelutehtävissä toimivilta ammattilaisilta. Palvelut rahoitetaan verotuloilla ja niiden tuottamista ohjaa poliittinen päätöksentekojärjestelmä (Lumijärvi, 2000, s. 11).

Laatuun sitoutuneen organisaation arviointi ei julkisissa organisaatioissakaan onnistu pelkästään arvioimalla sen rahataloutta, vaan tarvitaan muita välineitä kertomaan toiminnan tuloksista. Henkilöstöä ei voida nähdä pelkästään kustannuksia tuottavana tekijänä. Mittareita tarvitaan.

Laatuteoreettisesta näkökulmasta laaturasitteita ovat ne kustannukset, joista aiheutuu virheitä ja laatukuoppia. Syynä useimmiten on huono johtaminen ja töiden organisointi. Määrällinen arviointi johtaa harhaan, koska tavoitteena ei useinkaan ole tuotosten lisääminen vaan vähentäminen tai ennaltaehkäisy, esim. poliisin tai palokunnan palvelut.

Arvioinnin painopisteen siirtäminen menneisyydestä tulevaisuuteen on meneillään. Tulevaisuuden tuloskykyä yrityssektorilla ennustavat tilinpäätöksessä näkymättömät henkilöstön motivoituneisuus, osaaminen ja ammattitaito tai asiakaskunnan tyytyväisyys ja uskollisuus. Julkiset organisaatiot tarvitsevat arviointimittaristoa, joka tukee niiden kehittymistä strategian mukaisesti tuloksellisina ja korkealaatuisina yhteisöinä.

”Vaikuttavuudella tarkoitetaan palveluprosessien tai kokonaisten palvelujärjestelmien kykyä saada aikaan haluttuja vaikutuksia”, toteaa Lumijärvi (Lumijärvi, 2000, s. 15). Vaikutukset näkyvät jälkeinpäin kehityksenä tai muutoksina, joita ei olisi tapahtunut ilman viranomaisten panosta. Arviointi on näiden muutosten tunnistamista. Palvelutilanteen toimivuus ei takaa vaikuttavuutta.

Hoidon vaikutusta voi arvioida subjektiivisina kokemuksina esim. tyytyväisyys saatuun hoitoon, kipujen vähentyminen tai määrällisinä muutoksina esim. ongelmien uusiutumisen ehkäiseminen, havaitut myönteiset muutokset potilaan tilassa, raskaamman hoitomuodon välttäminen, jne. Vaikutuksen ilmenemiseen kuluva aika vaihtelee palvelun mukaan.

Välillisten vaikutusten mahdollinen huomioiminen on syytä harkita erikseen, ellei laki edellytä niiden huomioimista.

Riittävyys ja kohdentuvuuden arviointi kuuluu osaksi vaikuttavuuden arviointia. Pitkät jonot kertovat huonosta riittävydestä. Kohdentuvuutta arvioidaan siten, että tarjolla on tarpeen mukaisia palveluja esim. vammaisille tai vanhuksille (Lumijärvi, 2000, s. 15-16).

Mittariston tavoitteena on eri näkökulmien mittareiden välisellä tasapainolla turvata toiminnan pitkäikäisyys ja kannattavuus. Siihen, ovatko nämä tavoitteita julkishallinnossa ja kolmannella sektorilla, ottavat kantaa kunkin organisaation vastuulliset päättäjät. Kolmannella sektorilla toimivien järjestöjen ainakin muu kuin puhtaasti aatteellinen toiminta loppuu, jos kassasta loppuu raha, joten sinne tavoitteet voidaan sopeuttaa yritystoimintaan rinnastaen, vaikka markkinamekanismi ei toimi läheskään aina (Lumijärvi, 2000, s. 23-24).

Julkisella sektorilla ylintä päätösvaltaa käyttää poliittisesti valitut elimet, ja päätöksien tekeminen ei aina ole loogista. Mittariston toiminnasta antama yleiskuva voi kuitenkin parantaa poliittista päätöksentekoprosessia ja jos siitä saatava informaatio on julkista, parantaa se keskustelua paikallisella tasolla joka tapauksessa.

Julkishallinnossa mittariston aikajänteet säilyvät samanlaisina, mutta näkökulmien esitystapaa voisi harkita muutettavaksi: talousnäkökulma kuvaa menneisyyttä, asiakas- ja prosessinäkökulma nykyisyyttä sekä innovatiivisuuden ja oppimisen näkökulma tulevaisuutta (Lumijärvi, 2000, s. 10).

Julkisella sektorilla poliittisten tahtotilojen kiteyttäminen henkilöstöä ohjaaviksi mittareiksi vaatii erityistä yhteistoimintaa johdon, työntekijöiden, luottamushenkilöiden ja palvelun käyttäjien välillä.

Mittariston rakentaminen aloitetaan vaikuttavuusnäkökulmasta, koska kunnallisten palvelujen tuottamisessa keskeisintä on mahdollisimman vaikuttavien palvelujen kustannustietoinen tuottaminen.

Koska mittarit eivät ole pelkkiä yksittäisiä tunnuslukuja, vaan linkittyvät ketjuksi ja hierarkiaksi konketisoiden strategian ja vision mitattaviksi indikaattoreiksi, palvelee yhdellä tasolla tuotettu tieto toisen tason tavoitteita. On asetettava kysymys tuottaako asiakaspalvelun mittari lisää haluttua vaikuttavuutta, tuottaako henkilöstön osaamismittari edistystä prosessien sujuvuudelle, mikä taas lisää vaikuttavuutta ja kustannustehokkuutta.

Tulosmittari perustuu sovittuun laskentasääntöön tai kaavaan siitä, miten mittauksen kohteeksi sovittua asiaa tai kehitystä kuvataan.

Yksikön koko vaikuttaa mittareiden tulkintaan ja käyttöön; pienessä yksikössä mittauksen tarve on erilainen kuin suuressa. Mittauksen kohteiden tulee olla sellaisia, joihin yksikössä työskentelevä henkilökunta pystyy vaikuttamaan. Tulostavoitteiden sisäistäminen onnistuu sitä paremmin, mitä laajemmin henkilökunta osallistuu tavoitteiden asettamiseen.

Prosessien sujuvuuden parantaminen tapahtuu sen kulkureittien ja osavaiheiden selvittämisellä vuokaavioiden avulla ja turhien vaiheiden karsiminen lyhentää läpimeno- ja odotusaikoja.

Tuloksellisuuden kokonaisarviointi merkitsee koko mittariston tulosten samanaikaista tarkastelua, mikä on helppoa, kun mittaristo esitellään selkeästi. Tulokset esitetään suhteessa tavoitteisiin ja samassa yhteydessä esitetään edellisvuoden toteumaluvut, niin myös kehityslinja on näkyvissä. Tietojen suhteuttaminen muiden saman alan organisaatioiden tietoihin tuo myös arvokkaan näkökulman arviointiin. Numeeriset arvot on paras pelkistää yhteen kuvaajaan tulosaluetta kohden.

Mittareiden pitäisi olla herkkiä reagoimaan pieniinkin kehittämistoimiin, ollakseen todella kannustavia.

Palauteinformaatio organisaation toiminnasta toimii muutoksen voimavarana; on tärkeää saada tietää, ollaanko onnistuttu vai ei.

Tuloksellisuuden mittaaminen julkisissa veromarkoin tuotetuissa palveluissa on jokaisen kansalaisen edun mukaista: toivomme meille tuotettavan palvelut laadukkaasti, taloudellisesti ja jatkuvasti kehittäen.

Tasapainotettu mittaristo on kieli, jolla organisaatiossa, yrityksessä tai yhteiskunnassa voidaan käydä strategista keskustelua ja yksittäisen mittarin tulos on kielen käsite. Mittaristo muistuttaa muistamaan kaikkien näkökulmien olemassaolosta. Tavoitteena on tasapaino aikajänteellä, eri mittareiden kesken, eri tahojen kesken (ulkomaailma - omakuva), sekä varannon ja muutoksen välinen tasapaino. Mittareiden löytäminen on vaikeaa. Mittariston toimiminen käytännössä edellyttää mittariston juurtumista organisaatioon.

Tasapainoajattelun juurtuminen osaksi organisaation kulttuuria edellyttää johdon sitoutumista, ajallisia ja koulutuksellisia resursseja, kokonaisvisiosta liikkeelle lähtemistä ja strategiaan kytkeytymistä, laajaa osallistumista, selkeitä tarkasti määriteltyjä mittareita, tasapainokeskustelua, mittarikohtaisten haasteellisten ja samalla tavoitteellisten tavoitteiden asettamista, selkeää esitys- ja tukijärjestelmää, strategiakeskustelun jatkuvaa ylläpitämistä. Tasapainotettu mittaristo on jatkuvasti muuttuva yritysmalli, joka edellyttää pitkäjänteistä ja sitkeää toteuttamisohjelmaa.

2.4 Eurooppalainen itsearviointimalli - työkalu erinomaisuuden tavoittelemiseen

Seuraavassa käsittelen jatkuvan parantamisen ajattelutapaa ja tunnetuinta itsearviointiin perustuvaa sovellusta. Lähteenä olen käyttänyt The EFQM Excellence Modell'n suomenkielistä käännöstä (Laatukeskus 2002).

Jatkuvan parantamisen filosofian leviäminen 1980-luvun lopulta lähtien Euroopassa

1980-luvun lopulla 14 eurooppalaista yritystä perustivat voittoa tavoittelemattoman organisaation, joka sai nimekseen European Foundation for Quality Management (EFQM). Jäsenyyspohjaisen organisaation "missiona on edistää erinomaisuuden kehittymistä Euroopassa ja sen visiona on maailma, jossa eurooppalaiset menestyvät erinomaisesti" (Laatukeskus 2002, s. 2).

Itsearviointityökalu tunnetaan yli 800 eurooppalaisessa organisaatiossa

EFQM järjestää nykyisin jo yli 800 jäsenelleen omistamansa EFQM Excellence Modell'n (EFQM-malli) mukaisen laatukilpailun ja muita palveluja. Suomen laatuyhdistys siirtyi vuonna 2001 noudattamaan kansallisessa laatupalkintokilpailussa eurooppalaista mallia. Mallin tavoitteena on auttaa ymmärtämään organisaation toiminnan kehittämiskohteita ja

synnyttämään parantamistoimenpiteitä pyrkimättä ohjaamaan organisaation toimintatapoja. EFQM-mallia voi käyttää itsearviointiin, ulkopuolisiin arviointeihin, vertailuihin parhaista käytännöistä sekä Euroopan laatupalkinnon hakemiseen. Mallia arvioidaan ja kehitetään jatkuvasti (Laatukeskus 2002, s. 2).

Erinomaisen suorituskyvyn saavuttamista arvioidaan mallissa seuraavien tunnuspiirteiden avulla (Laatukeskus 2002, s. 7-9):

1. Tuloshakuisuus, joka edellyttää kaikkien keskeisten sidosryhmien tasapainoista huomioonottamista ja tyydyttämistä
2. Asiakassuuntautuneisuus, jossa asiakas määrittää tuotteen tai palvelun laadun lopulliseksi arvioijaksi
3. Johtajuus ja toiminnan päämäärätietoisuus, missä johtajat nostetaan persoonallisiksi organisaation suunnan määrittäjiksi ja ilmapiirin rakentajiksi.
4. Prosesseihin ja tosiasioihin perustuva johtaminen, missä organisaation tehokkuus perustuu toimintoketjujen kokonaisvaltaiseen ymmärtämiseen, järjestelmällisyyteen sekä luovaan ja monipuoliseen tiedon hyödyntämiseen parannustoimenpiteistä päätettäessä.
5. Henkilöstön kehittäminen ja osallistuminen, missä kaikkia rohkaistaan osallistumaan täysipainoisesti luottamukseen perustuvassa kulttuuriympäristössä.
6. Jatkuva oppiminen, parantaminen ja innovatiivisuus, missä tietämystä hallitaan ja jaetaan sekä oppimista, parantamista ja innovatiivisuutta edistetään.
7. Kumppanuuksien kehittäminen, jossa luottamuksellisia ja molempia osapuolia hyödyttäviä yhteistyön muotoja etsitään ja rakennetaan tietoisesti.
8. Yhteiskunnallinen vastuu, jossa korostetaan eettisten toimintaperiaatteiden tärkeyttä ja yhteiskunnan asettamien odotusten ylittämistä.

EFQM-mallin toiminta perustuu arviointilogiikkaan, jossa organisaatio määrittelee (Laatukeskus 2002, s. 10-11):

1. Tulokset, jotka se haluaa saavuttaa
 - tulokset osoittavat positiivista kehityssuuntaa
 - tavoitteet ovat tarkoituksenmukaisia
 - suorituskyky on hyvä verrattuna vertailutietoihin
 - tulokset ovat seurausta toimintatavoista
2. Suunnittelee ja kehittää toimintatavat
 - toimintatavat ovat järkeviä
 - toimintatavat ovat yhtenäisiä
3. Soveltaa toimintatapoja käytännössä
 - toimintatapoja toteutetaan järjestelmällisesti
4. Arvioi ja parantaa toimintatapoja ja niiden soveltamista
 - toimintatapoja ja niiden soveltamista mitataan säännöllisesti
 - mittauksista otetaan opiksi
 - saatuja tuloksia käytetään parantamistoimenpiteiden toteuttamiseen

2.5 Muutoksien hallinta johdon haasteena

Tämän luvun tarkoitus on auttaa mieltämään laatujärjestelmiä koskeva implementointiprosessi johtamistyön piiriin. Tämä luku on suppea, päähuomio on kohdistettu edellä perusteellisesti kuvattuun laatukeskusteluun, joka on antanut sisällön Betesda-säätiössä tapahtuneelle johtamisen ja toimintakulttuurin muutokselle.

Uudemmassa muutoskeskustelussa korostuvat organisaation perustyötä tekevien toimijoiden osuus muutoksen edistämisessä (ks. esim. Seppänen-Järvelä, 199, Kuula, 2000, Mäkitalo 2005). Tämän tutkimuksen narratiivinen osuus (ks. luvussa kolme esitellyt metodiset ratkaisut) nojaa toimijalähtöiseen hahmotukseen. Laatujohtamisessa sen sijaan on johdon näkökulma painottuneemmassa asemassa

John P. Kotter on yksi tunnetuimpia johdon työn ja muutosprosessin kuvaajia. Myös Mats Alvesson ja Stefan Sveningsson v. 2008 ilmestyneessä kirjassaan 'Changing Organizational Culture' esittävät luvussa 'Organisaatiomuutos' Kotterin kahdeksan askeleen prosessin tärkeänä muutoksen läpiviemisen työkaluna. (Alvesson & Sveningsson, 2008). Seuraavassa esittelen hieman tarkemmin John P. Kotterin ajatuksia muutoksen läpiviennistä.

Suuressa muutoksessa onnistuminen edellyttää Kotterin (1996, s. 23) mukaan asioiden johtamisessa onnistumisen lisäksi onnistumista myös ihmisten johtamisessa. Hän kuvaa tätä näin:

<i>Asioiden johtaminen</i>		<i>Ihmisten johtaminen</i>
<ul style="list-style-type: none"> • suunnittelu ja budjetointi • organisointi ja miehitys • valvonta ja ongelmanratkaisu 		<ul style="list-style-type: none"> • suunnan näyttäminen • ihmisten koordinointi • kannustaminen ja inspirointi
<i>Tuloksena jonkin asteinen ennakoitavuus ja järjestys sekä kyky tuottaa johdonmukaisesti eri sidosryhmien odottamia lyhyen aikavälin tuloksia.</i>		<i>Tuloksena on usein hämmästyttävän suuriakin muutoksia sekä kyky aikaansaada hyvin hyödyllisiä muutoksia.</i>

Kuva 1: Asioiden ja ihmisten johtaminen (Kotter 1996, s. 22)

”Muutoshankkeissa onnistuminen edellyttää 70-90 prosenttisesti ihmisten johtamista ja vain 10-30 prosenttisesti asioiden johtamista”, täydentää Kotter kuvaansa. Muutosten ongelmallisuutta ei ratkaista asioita johtamalla.

John P. Kotter (Kotter 1996) suurten muutosten aikaansaamisen kahdeksanvaiheisen yksinkertaistetun onnistumisprosessin. Saman asian puolesta hän puhuu edelleen; The Eight Steps Process of Successful Change toistuu kirjassa 'Our Iceberg Is Melting', jonka toisena tekijänä on Holger Rathgeber (2005).

1. Muutosten kiireellisyyden ja välttämättömyyden tähdentäminen
2. Ohjaavan tiimin perustaminen
3. Vision ja strategian luominen
4. Muutosvisiosta viestiminen
5. Henkilöstön valtuuttaminen vision mukaiseen toimintaan
6. Lyhyen aikavälin onnistumisen varmistaminen
7. Parannusten vakiinnuttaminen ja uusien muutosten toteuttaminen
8. Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin

Kuva 2: Suurten muutosten aikaansaamisen kahdeksanvaiheinen prosessi (Kotter 1996, s. 18)

Muutosprosessissa visio selkeyttää muutoksen suuntaa, se kannustaa ihmisiä tekemään uhrauksia tulevaisuuden hyväksi ja mahdollistaa itsenäisen työtavan (Kotter 1996).

Kotter pitää visiosta viestimistä mittavana, haasteellisena ja rohkeutta vaativana tehtävänä. Toteutusta helpottaa, jos pitää mielessään seuraavat periaatteet: yksinkertaisuus, vertausten käyttäminen, toisto, johtaminen esimerkin voimalla, ristiriitojen selvittäminen, viestinnän kaksisuuntaisuus.

Kotterin mukaan ”uudistamisprosessin neljä ensimmäistä vaihetta auttavat luutuneen nykytilan purkamisessa”.

Kotter kuvaa seuraavasti ihmisten valtuuttamista aikaansaamaan muutoksia:

Viesti ihmisille järkevästä visiosta:

Jos työntekijöillä on yhteinen päämäärä, sen toteuttamiseksi tarvittavien toimenpiteiden käynnistämien on helpompaa.

Nivo rakenteet vision mukaisiksi:

Vision vastaiset rakenteet estävät tarvittavia toimenpiteitä.

Valmenna henkilöstöä tarvittavalla tavalla:

Jos ihmisillä ei ole oikeita taitoja ja asenteita, he kokevat, ettei heillä ole valtuuksia.

Nivo tieto- ja henkilöstöjärjestelmät vision mukaisiksi:

Vision vastaiset järjestelmät estävät tarvittavia toimenpiteitä.

Ryhdy toimiin tarpeellisia muutoksia jarruttavien esimiesten kanssa:

Mikään ei vie ihmisiltä valtuuksia enempää kuin huono esimies.

Kuva 3: Ihmisten valtuuttaminen aikaansaamaan muutoksia (Kotter 1996, s. 99)

Kotterin mukaan toiminnan uudistaminen loppahtaa, jos ei saavuteta lyhyen aikavälin onnistumisia. Todettavien tulosten on oltava näkyviä, kiistattomia ja muutoshankkeeseen nivoutuvia. Tarvitaan sekä asioiden että ihmisten johtamista lyhyen aikavälin onnistumistavoitteiden toteuttamiseksi (Kotter 1996):

	++	<i>Uudistamishankkeet voivat menestyä jonkin aikaa, mutta ne epäonnistuvat sen jälkeen, kun lyhyen aikavälin tulokset muuttuvat satunnaisiksi.</i>	<i>Kaikki todella menestyksekkäät uudistamishankkeet yhdistävät hyvän ihmisen johtamisen ja hyvän asioiden johtamisen.</i>
Leadership	+	<i>Uudistamishankkeet eivät etene mitenkään.</i>	<i>Lyhyen aikavälin tulokset ovat mahdollisia, etenkin kustannusleikkausten tai fuusioiden tai yritysostojen kautta. Todellisten uudistamishankkeiden käyntiin saaminen on kuitenkin vaikeaa, eikä mittaviin pitkän aikavälin tuloksiin yleensä päästä.</i>
	0	+	++
		Management	

Kuva 4: Leadership, management – lyhyen aikavälin onnistuminen (Kotter 1996, s. 112)

”Vaiheissa 5-7 otetaan käyttöön monia uusia toimintatapoja”, sanoo Kotter ja jatkaa, että haasteena on nivoa uudet menettelytavat vanhaan kulttuuriin, joka pohjimmiltaan ei ole ristiriidassa uuden vision kanssa. Mahdolliset ristiriidat on putsattava pois. Kulttuuri muuttuu sitä mukaa, kun toimintatavat muuttuvat.

Edellä on lyhyesti kuvattu muutosprosessin johtamista. Laatuhankeissa Kotterin muutosten etenemiselle asettamat ehdot täyttyvät, kun laatujohtajien kehittämisessä muutosten vakiinnuttamiseksi tehdään systemaattista työtä: luodut mittarit vakiinnuttavat muutosta ja osoittavat myös lyhyellä tähtäimellä saavutettuja edistysaskeleita.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä tutkimuksessa selvitetään tutkimassani case-organisaatiossa seuraavaa tutkimuskysymystä:

Miten henkilöstö on kokenut johtamisjärjestelmän muutoksen ja millaisia vaikutuksia sillä on ollut heidän työhönsä?

Menetelmänä käytetään konstruoituja tarinoita, joissa haastateltujen henkilöiden yksittäiset tarinat muuntuvat koko toimintaa kuvaaviksi tyyppikertomuksiksi. Olen haastatellut Betesda-säätiön sairaanhoitajia tavoitteena selvittää, onko muutos vaikuttanut heidän työhönsä tai ammatilliseen kasvuunsa.

3.1 Laadullisen aineiston hankinta metodina haastattelu

”Laadullinen tutkimusprosessi on pitkälti tutkijan omaan intuitioon, tulkintaan, järkeilykykyyn, yhdistämis- ja luokittamisvalmiuksiin perustuvaa; on monta tapaa tehdä päätelmiä – jopa toisiinsa nähden ristiriitaisia – samasta aineistosta”, sanoo Jari Metsämuuronen Laadullisen tutkimuksen perusteissaan. Tämä tuntuu kovalta haasteelta, kun kovin vähän on kertynyt kokemusta tutkimuksen tekemisestä.

Halusin kuitenkin valita kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän, koska olin kiinnostunut selvittämään, miten säätiön sairaanhoitajat ovat kokeneet johtamisjärjestelmän muutosten vaikutukset. Suurin osa sairaanhoitajista sai muutoksen yhteydessä vastuulleen kustannuspaikan taloushallinnollisine tehtävineen, mikä oli uutta heistä lähes kaikille. Joukossa tosin oli joitakin ammatinvaihtajia, jotka aikaisemmin olivat olleet liike-elämän palveluksessa tai suorittaneet kaupallisen perustutkinnon, ja heille nämä asiat olivat tuttuja.

Hoivakodeissamme lääkäri määrää lääkehoidosta ja sen toteuttavat sairaanhoitajat. Lähi- ja perushoitajille voidaan antaa tietyin rajoituksin lupa toteuttaa lääkehoitoa työpaikkakoulutuksen jälkeen sairaanhoitajan valvonnassa. Sairaanhoitajilla on siis hoitovastuu, emmekä voi tuottaa hoivapalveluja ilman heitä. Valitsin haastateltavikseni sairaanhoitajat, koska he ovat palveluprosessin avainhenkilöitä. Lähi- ja perushoitajille tämä muutos ei tuonut uusia työtehtäviä.

Olin kiinnostunut tässä Betesda-säätiön muutosprosessissa mukana olleiden sairaanhoitajien yksilöllisistä kokemuksista. Oliko johtamisjärjestelmän muutoksella ollut vaikutusta heidän työtehtäviinsä tai ammatilliseen kasvuunsa? Toisaalta tutustuttuani narratiiviseen menetelmään, ajattelin heidänkin ehkä olevan kiinnostunut lukemaan tutkimuksen tuottamia tarinoita, etteivät ainoat lukijani olisi arvioivat opettajat. Olen pannut itseni likoon tämän työpaikan kanssa enemmän kuin olisin koskaan kuvitellut ja minua kiinnosti selvittää, mitä vaikutuksia sillä oli ollut yhden henkilöstöryhmän näkökulmasta.

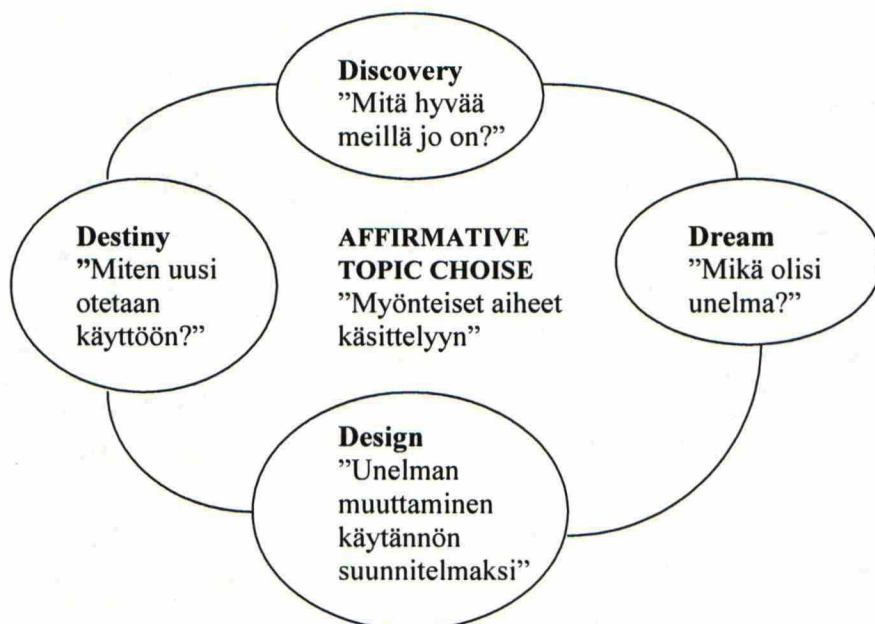
3.2 Haastatteluiden tekeminen

Arvostavan haastattelun menetelmän olen oppinut NLP-master -kurssilla. Halusin tutkimuksessani soveltaa tätä menetelmää erityisesti sen myönteisen asennemaailman johdosta, koska otin haastattelun lopussa esiin kysymyksen, johon oletin liittyvän myös kielteisiä muistoja.

Arvostavan haastattelun (Appreciative Inquiry, AI) kehittivät yhdysvaltalaiset David Cooperrider ja Suresh Srivastva kumppaneineen (Cooperrider & Srivastva, 1987, Cooperrider, 2001).

David Cooperriderin taiteilijavaimo halusi nähdä kaikessa taiteessa jotain kaunista käsitteen ”arvostava silmä” avulla. Cooperrider toi tämän arvostavan silmän työelämään: ”Organisaatioissa on kauneutta ja hyvää henkeä, kun niin halutaan nähdä. Organisaatio ei ole ongelmien kimppu vaan mysteeri, jossa kaiken aikaa tapahtuu ihailtavia ja arvostettavia asioita. Arvostettavan haastattelun avulla ne nostetaan esiin ja niitä käytetään kehittämisen välineinä.” (Hirvihuhta, Litovaara 2003, s. 222).

Seuraava nelivaiheisen haastattelumallin esittävät Cooperrider ja Whitney artikkelissaan ’A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry’:



Kuva 5: Appreciative Inquiry "4-D" Cycle (Cooperrider & Whitney, 1999 suomenkielinen muotoilu tutkijan).

Arvostavan haastattelu lähtee toteutuneista onnistumisista, siirtyy unelmaan, kulkee unelman realisoinnin kautta sen täytäntöön panoon.

Haastatteluiden tekemisen ongelma oli, että toimin säätiön toiminnanjohtajana. Vaikuttiko se vastausten sisältöön? Kysymykset on laadittu arvostavan haastattelun filosofialla, mikä on meille organisaatiossa tuttu asia. Olemme terapeutti ja NLP-kouluttaja Lauri Heikkilän johdolla opiskelleet sitä ja kehittäneet hänen kanssaan kehityskeskusteluittemme pohjaksi kysymyssarjan. Käymme kehityskeskustelut arvostavan haastattelun menetelmää hyödyntäen.

Säätiön palveluksessa on n. 30 sairaanhoitajaa, joista v. 2005 esimiestehtävissä toimi 20. Kerroin etukäteen toukokuussa 2005 kaikissa toimipisteissä tulevasta tutkimuksesta opinnäytetyötäni varten. Esitin toivomuksen saada haastatella n. kolmea sairaanhoitajaa kussakin toimipisteessä jonain kesäkuun päivänä. Kerroin myös, että tulen nauhoittamaan haastattelut. Kysymykset oli mahdollista saada etukäteen. Sitten satunnaisena kesäkuun päivänä ollessani muussa yhteydessä toimipisteissä sovin haastatteluista ja toteutin ne. Uskon, että suhteeni sairaanhoitajiin on luottamuksellinen, eikä heidän tarvinnut jättää mielipiteitään sanomatta mielistelläkseen minua. Olemme tehneet pitkään yhteistyötä, ja minut tunnetaan esimiehenä, jonka kanssa voi olla erimieltä.

Haastattelukysymykset olivat:

1. Mikä sinulle on tärkeätä omassa työssäsi?
2. Missä koet onnistuneesi, kun ajatellaan tätä työtä?
3. Mistä ammennat energiasi?
4. Mikä olisi unelmasi mukainen tapa tehdä tätä työtä?
5. Minkälaista työsi oli ennen – tarkoitan vanhan johdon aikaan tässä säätiössä?

Jos haastateltava oli ujo ja hiljainen, eikä puhevirta alkanut käynnistyä, käytin ensimmäisen kysymyksen yhteydessä apukysymyksenä kysymystä:

2b. Mistä osa-alueista työsi koostuu?

Haastattelut onnistuivat ja minulle jäi myönteinen tunnelma tilanteesta, kuten tavallisesti arvostavasta haastattelusta, jossa ihminen kokee olevansa oikeasti kiinnostuksen kohteena ja saavansa myönteistä huomiota.

3.3 Narratiivisuus

”Kvalitatiivisessa tutkimuksessa haastattelu on enemmän tai vähemmän avointen kysymysten esittämistä valituille yksilöille tai ryhmille. Litterointia, puhtaaksi kirjoittamista, käytetään sen ymmärtämiseen, kuinka tutkimukseen osallistujat organisoivat puheensa tai kirjoituksensa” (Metsämuuronen, 2008). Samasta lähteestä opin, että kyse on diskurssianalyysistä, joka tutkii tekstiä, puhetta tai kielen käyttöä eri näkökulmista.

”Haastattelu tähtää informaation keräämiseen ja on siis ennalta suunniteltua päämäärähakuista toimintaa, kun taas keskustelulla saattaa olla pelkkä yhdessäolofunktio” (Hirsjärvi, Hurme 1991). Saman lähteen mukaan tutkimushaastattelun antama tieto varmennetaan ja tiivistetään tieteellisin menetelmin ja tavoitteena on systemaattinen tiedonhankinta.

Narratologit rakentavat puheesta tarinan. Tarinan analysoinnissa mietitään, kuka sanoi, mitä sanoi, mitä tarkoitti, miksi sanoi ja mihin pyrki vaikuttamaan (Metsämuuronen, 2008).

David M. Boje esittelee teoksessaan *Narrative Methods for Organizational & Communication Research* (2002) mikrotarina-analyysin, jonka tarkoituksena on valaista syy-yhteyksiä organisaatiossa arkisen elämän tasolla syntyvissä tarinoissa pienen ihmisen näkökulmasta. Tarinoita ei valita niiden tilastollisesti suuren määrän tai historiallisen merkittävyyden takia, vaan koska ne ovat rakenteeltaan ilmeisen poikkeuksellisia ja sinällään merkittäviä.

Haastatteluja kertyi kaikkiaan 11; Jokelasta ja Kotivallista 4 sekä Hopeasta 3. Litteroituja sivuja on yhteensä 47.

Kävin läpi kaikki haastattelut. Totesin kysymyksen 'Missä koet todella onnistuneesi, kun ajatellaan tätä työtä?' avainkysymykseksi, koska siinä sairaanhoitajat kuvaavat lähihistoriassa toteutunutta työtehtäväänsä, ja aloin etsiä näistä vastauksista heille mieluisia ja tärkeitä työn sisältöjä. Lajittelin vastaukset niiden sisällön mukaan ja löysin kahden tyyppisiä vastauksia: toisissa painotettiin kokonaisuuksia ja niiden johtamista, toisissa puhuttiin yksittäisistä ongelmista ja niiden ratkaisemisesta.

Seuraavaksi yhdistin kysymyksittäin kummankin tyyppin kaikki vastaukset. Nimesin kokonaisuuksia ja johtamista painottavan sairaanhoitajan Oili Organisoijaksi. Ongelmista ja niiden ratkaisemisesta puhuva sai nimekseen Raisa Ratkaisija. Lähdin käsittelemään vastauksia; poistin päällekkäisyydet ja toistot, löysin tyyppitarinat. Esitän ne luvussa viisi.

3.4 Ristiriidat tutkijan ja sisäisen toimijan rooleissa

Tutkimuksen johdantoluvusta kävi ilmi, että olen itse tutkimani organisaation palveluksessa: olen toiminut Betesda-säätiön toiminnanjohtajana vuodesta 1996. Tämä on merkinnyt ainakin seuraavia asioita: minulla on ollut tutkijana käytössä suuri määrä tietoa, joka voi olla ainoastaan asioita sisältäpäin katsovalle toimijalle. Sisäpuolisen näkökulma näkyy erityisesti luvussa neljä, jossa kuvaan Betesdan muutosprosessia. Tässä luvussa tutkija puhuu itse asiassa toiminnanjohtajan äänellä: tekstiin sisältyy minä- ja me-muotoisia kohtia, joissa puhuja on siis toiminnanjohtaja.

Pääosa tämän luvun teksteistä on laadittu jo ennen tutkimuksen kirjoittamista, osana laatujohtamishanketta ja sen etenemisprosessin arviointia.

Tutkija/toimija -roolin hallinta on tutkimuksessa saatu ratkaistuksi vain osittain, mutta siihen liittyvät ongelmat on tiedostettu. Palaan tähän kysymykseen vielä lyhyesti johtopäätöksiä sisältävässä luvussa seitsemän.

4 BETESDA-SÄÄTIÖ HOIVAPALVELUIDEN TUOTTAJANA

Tässä neljännessä luvussa esittelen Betesda-säätiön. Kohdassa 4.1 kerron säätiön historiaa ja kohdassa 4.2 kuvaan kriisiin ajautuneen organisaation tilannetta siinä vaiheessa, kun aloitin työni säätiön palveluksessa (Betesda-säätiön hallituksen pöytäkirjat, vv.1993-1996). Lopuksi esittelen kohdassa 4.3 palvelutuotantomme johtamiseen, asiakkaisiin, henkilöstöön, talouden hoitoon ja prosesseihin keskittyviä laatujohtamisjärjestelmän käytäntöjä, jotka ovat tutkimukseni kohteena. Säätiön johtamisjärjestelmä uudistettiin tulosjohdetuksi, mikä muutostyö käynnistyi v.1996. Lähdeaineistona tähän olen käyttänyt v. 2002 EFQM:n periaattein laatimaani Betesda-säätiön itsearviointia, joka on laadittu kyseisenä vuonna valmistuneen Betesda-säätiön ensimmäisen laatukäsikirjan pohjalta.

4.1 Katsaus Betesda-säätiöön perustamisvuodesta 1971 vuoteen 2007

Perustamishistoria

Betesda-säätiö on perustettu v. 1971 kuuden pääasiassa opetuksen ja taiteen parissa työskennelleen yksityishenkilön toimesta vastaamaan helsinkiläisten potilaiden tarpeisiin tilanteessa, jossa kaupunkilaisia oli runsaasti sijoitettuna potilaiksi sairaalaan ilman sairaalahoidon tarvetta ja kotiuttamisen mahdollisuutta.

Perustajajäsenistä opettaja Tauno Marjala toimi Helsingin perusturvalautakunnassa ja hän halusi lähteä auttamaan niin kaupunkia kuin sen sairaalassa toipilaina olevia asukkaita. Tauno Marjalan lisäksi säätiön säädekirjan ovat allekirjoittaneet puolisonsa lastentarhanopettaja Nina Marjala, kansakoulun opettajat Jalmari ja Paula Mikkola, sairaanhoitaja Eliina Kaukovaara ja taiteilija Maila Tuutsa.

Ensimmäinen toimipiste löytyi läntiseltä Uudeltamaalta Lohjan maalaiskunnasta, kun Merimiesunionin kesäkotina oli myynnissä. Kaupat syntyivät ja toiminta käynnistyi toukokuussa 1971 Jokelassa johtajanaan Nina Marjala. Vuonna 1979 säätiön toiminta laajeni itäiselle Uudellemaalle, kun Helsingin Diakonissalaitos halusi luopua Kotivallin toimipisteestä Sipoossa. Vantaan kaupungin toivomuksesta säätiö rakensi Vantaan Myyrmäkeen uudisrakennuksen, joka on toiminut vanhainkotina valmistumisvuodesta 1989 lähtien. Vantaalle johtajaksi siirtyi Sipoosta Tauno ja Nina Marjalan sairaanhoitajaksi

valmistunut tytär Taina Marjala. Toiminta laajeni voimakkaasti, palveluilla oli kysyntää, taloudellista asiantuntemusta ei kuitenkaan missään vaiheessa rekrytoitu.

"Säätiön tarkoituksena on perustaa ja ylläpitää erilaisten sairauksien vaivaamien, väsyneitten ja vanhusten lepo- ja toipilaskoteja, joissa nämä saavat ammattitaitoisen henkilökunnan lääkärin valvonnassa annettavaa hoitoa ja muuta tarvitsemaansa palvelua" (Betesda-säätiön säädekirja, 1971).

Nykypäivän tilanne

Tänä päivänä toiminta perustuu kuntien ja kaupunkien tarpeisiin sijoittaa ympärivuorokautiseen hoitoon varttuneita aikuisia ja vanhuksia, jotka eivät tarvitse sairaalahoitoa, mutta eivät pysty elämään itsenäisesti tai tuettuna omissa kodeissaan.

Betesda-säätiöllä on edelleen kolme toimintayksikköä: Palvelukoti Jokela Lohjalla, Hoivakoti Hopea Vantaalla ja Palvelukoti Kotivalli Sipoossa. Vantaan toimipiste sijaitsee Myyrmäessä, Lohjan ja Sipoon toimipisteet maaseudulla syrjässä taajamista. Hoivakoti Hopean yhteydessä toimii säätiön toimisto, josta käsin hoidetaan yhteisinä hallinnollisina palveluina yleisjohtaminen, henkilöstöhallinto, palkanlaskenta, kirjanpito, maksuliikenne ja atk-tukipalvelut reilun neljän hengen tiimin toimesta.

Betesda-säätiön vuosikertomuksesta 2007 käyvät ilmi seuraavat tiedot. Säätiön vakinaisten vakanssien määrä on 196, joista hoitavaa henkilöstöä on 77 %, huoltohenkilöstöä 19 % ja hallinnollista henkilöstöä 4 %. Sijainen tarvitaan paikkaamaan jatkuvassa palvelutuotannossa melkein jokaista poissaoloa esimerkiksi loman, koulutuksen, tai arkivapaan johdosta; vuonna 2007 sijaisten toimesta tehtiin 54 henkilötyövuotta Bethesda-säätiössä.

Palvelukoti Jokelassa on 123 asukaspaikkaa, Hoivakoti Hopeassa on 81 ja Palvelukoti Kotivallissa 90 asukaspaikkaa; yhteensä 294 asukasta. Vuonna 2007 tuotettujen hoitopäivien määrä oli yhteensä 104.941 vuorokautta.

Säätiön tulot kertyvät hoitopalvelujen myynnistä kaupungeille ja kunnille; liikevaihto vuonna 2007 oli 12,5 milj. €. Hoivapalveluiden tuottaminen on sekä työvoima- että pääomavaltaista toimintaa. Henkilöstökulujen osuus liikevaihdosta olikin 8,2 milj. €:a, 66 %:a. Muut kulut

olivat 3,1 milj. €:a, 25 %:a, poistot 0,5 milj. €:a, 4 %:a ja rahoituskulut 0,2 milj. €:a, 2 %:a liikevaihdosta.

Taloudellinen kriisi 1990-luvulla

1990-luvun alun laman myötä säätiö ajautui vakaviin taloudellisiin vaikeuksiin, jotka johtuivat Suomen markan devalvoitumisen seurauksena valuuttamääräisten luottojen pääomamäärän noususta, omaisuuden markkina-arvon alentumisesta ja heikosta käyttöasteesta. Vuonna 1995 sovittiin pitkällisten neuvottelujen tuloksena rahoittajien kanssa säätiön talouden vakauttamisesta, mistä lähtien kannattavuus on ollut ylittänyt suunnitelman, maksuvalmius parani nopeasti ja vakavaraisuuden kohentuminen on ollut myönteistä, taseen oma pääoma muuttui positiiviseksi tilinavauksessa v. 2006. Neuvottelut rahoittajien kanssa v. 2001 johtivat velkojen osittaiseen anteeksiantoon ja vakauttamissopimuksen korvaamiseen 10-vuotisella rahoitussopimuksella, mikä merkitsi 1990-luvun lamasta alkaneen taloudellisen kriisivaiheen päättymistä.

Palvelutuotanto omissa kiinteistöissä

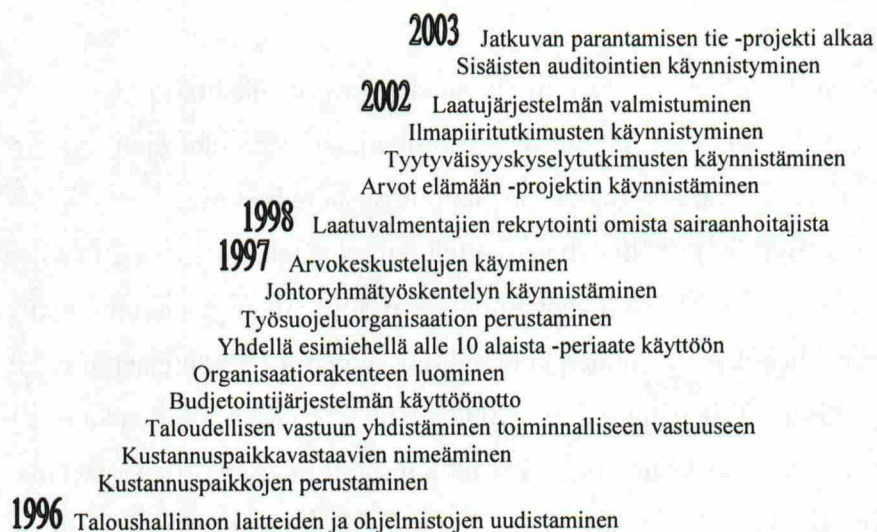
Betesda-säätiö tarjoaa kodin asukkailleen ja rakennukset ovat oleellinen osa palvelutuotantoa. Kiinteistöjen ylläpitoa ja uudistamista oli vakavasti laiminlyöty 1990-luvulla ja aikaisemminkin. Uutta oli rakennettu niukoin resurssin ja samalla olemassa olevan rakennuskannan vuosikorjaukset jätetty tekemättä.

Uuden johdon tavoitteena oli vuonna 1997 teetetyn kuntoarvion mukaisten välttämättömien kiinteistöjen korjaustöiden tekeminen ja kiinteistöjen ajanmukaistaminen. Kiinteistökannan peruskorjaamisessa ja uudistamisessa oli tavoitteena edetä vuosittain varovasti, jotta säätiön talouden vakautta ja myönteistä kehitystä ei missään olosuhteissa vaaranneta. Vuonna 2002 valmistui Lohjalle ensimmäinen n. 800 m²:n pienryhmäkoti 23 asukkaalle. Sen jälkeen on rakennettu kolme samankokoista uutta rakennusta majoitus- ja yhteistiloiksi korvaamaan vanhaa rakennuskantaa. Tällä erää viimeinen välttämätön uudisrakennushanke käynnistyy huhtikuussa 2008 Sipoossa.

Kehityksen portaat

Tässä kuvaan askel askeleelta portaikon muodossa vuonna 1996 käynnistyneen johtamisjärjestelmän muutoksesta joitakin virstanpylväitä, joihin viittaan tämän tutkimuksen muissa osissa. Vuonna 1995 velkojen kanssa syntynyt vakauttamissopimus loi edellytykset

toiminnan jatkumiselle ja johtamisjärjestelmän uudistamiselle. Askemat todistavat säätiössä tehdystä pitkäjänteisestä kehittämistyöstä.



Kuva 6: Kehityksen virstanpylväitä Betseda-säätiössä

4.2 Organisaation tilanne pahimpaan kriisin aikaan vv. 1995-96

Vuonna 1995 velkojat määräisivät hallituksen valvojaksi konkurssijuristi Timo Janssonin. Hallituksessa valtaa käytti ns. vanha johto vuoden 1995 loppuun, jolloin se syrjäytyi, mikä oli yksi vakauttamissopimuksen ehdoista. Uudessa hallituksessa muodostui kestämaton tilanne, kun pankin määräämä valvoja hallituksen ulkopuolelta saneli päätökset ja hänet veloitettiin kantamaan hallitusvastuu puheenjohtajana. Timo Janssonille tästä tehtävästä muodostui vähitellen tärkeä elämäntehtävä ja hän luopui muista töistään ja toimi säätiön kantavana voimana äkilliseen kuolemaansa asti v. 2005.

Säätiöllä oli toimipistekohtaiset taseet ja tilit, joiden hoitaminen oli ollut talousjohtajan päätehtävä. Kolme tasetta yhdistettiin tavanomaiseksi yhdeksi taseeksi v. 1996. Maksuliikenne siirrettiin kulkemaan yksien tilien kautta. Uusilla tilintarkastajilla oli melkoinen urakka taseen erien selvittämisessä; pitkävaikutteisista menoista löytyi tyynyjä ja takkeja. 1980-luvun hyvinä vuosina vuorokausihintojen määrittämisessä oli kannattavuuden näkökulmasta epäonnistuttu.

Kullakin toimipisteellä oli johtaja, Lohjalla ja Vantaalla hän oli koulutukseltaan sairaanhoitaja ja Sipoossa merkonomi. Johtaja toimi kaikkien työntekijöiden esimiehenä ja muutenkin

hänellä oli kaikki langat käsissään käteiskassan hoidosta lähtien. Velkojen aloitteesta teetettiin konsulttiyhtiöllä selvitys suurimmista ongelmista ja tulevaisuuden mahdollisuuksista v.1995. Selvityksen perusteella Kotivallin johtaja irtisanottiin vielä samana vuonna. Näkemykseni kustannuspaikkavastaavista avainhenkilöinä vei johtajilta tehtävät myös Vantaalla ja Lohjalla ja heidät irtisanottiin syksyyn 1996 mennessä.

Saneerausprojekti käynnistyi marraskuussa 1993. Työntekijöitä irtisanottiin vuosina 1994-96 n. 30 henkilöä, hoitajia, keittiöapulaisia ja johtajia.

Tilinpäätöksessä 1994 liikevaihtoa oli 32 milj. markkaa ja taseessa velkaa 84 milj. markkaa, oma pääoma oli miinuksella 28 milj. markkaa. Taseen liitetiedoissa oli lisäksi kattamatonta vastuuta työntekijöiden vapaaehtoisista eläkevakuutuksista n. 18 milj. mk; ne oli sovittu otettavaksi kaikille työntekijöille työsopimuksissa. Vakauttamissopimuksen työntekijöitä koskevana ehtona oli 60-vuotiaana alkavaksi sovitusta eläke-etuudesta luopuminen. Kaikkien työntekijöiden kanssa tehtiin uudet työsopimukset kesällä 1995 ilman tätä etuutta.

Työntekijöillä ei ollut luottamusta työnantajaan. Vanhan johdon toimesta oli yhteistyöhön eri toimipisteiden välillä ei kannustettu. Uutta ekonomin koulutusta saanutta ”korot kopisten kulkevaa” toiminnanjohtajaa pidettiin vähintään kummajaisena.

4.3 Laatujohtamisen käytäntöihin Betesda-säätiössä

Tässä luvussa kuvaan Betesda-säätiön muutosten läpivientiä ja hoivapalvelutuotantoa seuraavasti: kerron toisaalta omaa kokemustani kulttuurimuutoksesta, toisaalta laatujohtamisen käytössä olevia käytäntöjä, johon olen lähteenä käyttänyt kirjoittamaani Betesda-säätiön itsearviointia laatupalkintokipailuhakemuksen muodossa (Tiainen, 2002, s. 4-37). Resurssimme eivät riitä laatukilpailuun osallistumiseen; hakemus on kuitenkin ollut käyttökelpoinen tapa esitellä säätiön toimintatapoja erityisesti tarjousten liitteenä. Lainaukset olen esittänyt sisennettynä pienemmällä tekstikoolla.

4.3.1 Johtamisesta

Maaliskuussa 1996 aloitin säätiön toiminnanjohtajana tilanteessa, jota kuvasin edellisessä kappaleessa. Perustehtävänäimme on ylläpitää tehostettua ympärivuorokautista hoitoa tarjoavia hoitokoteja.

Ensimmäiset uudistukset koskivat taloushallinnon järjestämistä

Alku oli niukkuuden jakamista ja rajojen asettamista minulle uudella toimialalla, jossa toimittiin ympäri vuorokauden. Ensimmäinen tehtävä oli lähteä varmistamaan meneillään olevan toimintavuoden kulujen hallinta ja kannattavuus.

Aikaisemmin oli sisäisessä laskennassa ollut neljä kustannuspaikkaa: kolme toimipistettä ja hallinto. Ensimmäiseksi tehtäväkseni tuli selvittää toiminnalliset vastuut ja otin olemassa olevien kustannuspaikkojen alle uuden kustannuspaikkatason toiminnallisten alueiden mukaisesti. Kustannuspaikat perustettiin siten, että taloudellisen ja toiminnallisen vastuun rajat yhtenäistettiin, kustannuspaikkavastaavista tuli avainhenkilöitä. Rakensimme heille yhteistyössä realistiset kulubudjetit, joiden toteuttamiseen he saivat täydet valtuudet.

Kustannuspaikkaluettelo:

Kustannuspaikat

	PALVELUKOTI JOKELA	HOIVAKOTI HOPEA	PALVELUKOTI KOTIVALLI
Tulojen kustannuspaikat	Yhteiset tulot	Yhteiset tulot	Yhteiset tulot
Ydintoiminnon (hoidon) kustannuspaikat:	Hoito Lepola Uutela Kuntola Yöhoito Onnela Peltola Rantala Koivula	Hoito Osasto I Orvokki ja Leinikki Hermannin ja Helmiina Hoiva	Mäntylä Mäntyräitti Hoito Pääskylä Kurjenpesä Metsola
Tukitoimintojen kustannuspaikat	Sosiaalityö Keittiö Siivous Vaatehuolto Fysioterapia Virkistys Kanttiini Toimisto Kiinteistö Autot Johtaminen ja markkinointi	Sosiaalityö Keittiö Siivous Vaatehuolto Fysioterapia Virkistys Kanttiini Toimisto Kiinteistö Johtaminen ja markkinointi	Sosiaalityö Keittiö Siivous Vaatehuolto Fysioterapia Virkistys Kanttiini Toimisto Kiinteistö Autot Johtaminen ja markkinointi
	HALLINTO		
	Johtamispalvelut Laskentapalvelut Rahoitus		

Johtajien väistyttyä säätiöön rakennettiin uusi organisaatiokaavio ja jaettiin johtamisvastuuta entistä useammalle esimiehelle. Monille esimiestehtävä oli uutta.

Johtoryhmät ja tiedonkulku

Johtoryhmätyöskentely käynnistyi toimipisteissä vuonna 1996, sen kehittämiseksi opiskeltiin johtoryhmätyöskentelyä eri opettajien johdolla vuosina 1998-2002. Muutosvastarinta johtoryhmien perustamista vastaan väistyi vasta, kun kaikki johtajat olivat lopettaneet. Se oli ymmärrettävääkin siitä näkökulmasta, että työntekijät olivat sitoutuneet johtajaansa ja hänen

tapaansa toimia. Johtoryhmien koko on suuri, niissä ovat lisäksi mukana kaikki toimipisteen esimiehet ja sosiaalityöntekijä, jonka vastuulla ovat asukassijoitukset. Johtoryhmän tärkeä tehtävä on talouden kehittymisen seuranta, ja sen asian selvittämisen halusin viedä eteenpäin ilman välikäsiä. Toinen tärkeä tehtävä on tiedon välittäminen toimipisteestä johtoryhmän jäsenten välityksellä minulle. Epävirallisesti pidän työvaliokuntana ryhmää, johon kuulun johtavan hoitajan ja sosiaalityöntekijän kanssa. Tultaessa 2000-luvulle perustettiin vielä säätiön yhteinen johtoryhmä toimipisteiden väliseksi yhteistyöelimeksi.

Vuorotyötä tekevä organisaatio oli minulle uutta. Toimistomaailmasta tuttu info-tilaisuuden pitäminen kaikille neuvotteluhuoneessa oli mahdotonta. Päädyimme siihen, että kaikista palavereista kirjoitetaan pöytäkirjat, jotka jaetaan kustannuspaikoille luettavaksi. Johtoryhmien jäsenet tiedottavat kokouksissa käsitellyistä asioista työryhmälleen myös suullisesti. Näin saimme tiedon kulun toimimaan, mikä ilmapiiritutkimustulosten perusteella toimii edelleen hyvin.

Laatujohtamiseen arvojen avulla

Todella monen työntekijän olo vuorotyössä sai minut mukaan pohtimaan arvoja. Ajattelin, että se on ainut mahdollisuus luoda yhteistä pohjaa päätöksenteolle, jota tapahtuu kaikkina vuorokauden aikoina.

Uuteen alkuun -projekti käynnistettiin syksyllä 1996 kaikissa toimipisteissä tavoitteena rakentaa luottamusta henkilökunnan ja työnantajan välille.

Projektissa käytiin säätiön henkilökunnan kanssa pienryhmissä johdollani v. 1997 arvokeskustelut. Päädyimme seuraaviin arvoihin: **Yksilöllisyys, Asukaslähtöisyys, Ammatillisuus, Avoimuus, Vastuu, Oikeudenmukaisuus ja Huumori.**

Arvot julistetaan seinillä esillä olevilla tauluilla toimipisteissä. Niistä keskustellaan arkipäivän tilanteissa. Erityisesti kiperiä tilanteita jälkikäteen arvioidessa mietitään, tuliko toimittua arvojen mukaisesti. Laatu koulutusten yhteydessä olemme saaneet ulkopuolisilta kouluttajilta myönteistä palautetta arvojen hallinnasta työntekijöidemme keskuudessa.

Arvoissa **Ammatillisuuteen** liittyen tavoitteeksi on otettu kehittää palvelutoiminta Etelä-Suomen parhaalle tasolle.

Perustehtävään liittyen säätiölle oli tärkeää laatia myös hoito- ja tutkimusperiaatteet, jotka ovat syntyneet lääkärin johdolla hioen yhteisesti johtoryhmässä. Ne on painettu hyväksyttynä asukkaiden, omaisten, työntekijöiden ja sidosryhmien käyttöön.

Ensimmäisenä modernin laatuajattelun mukaisena laatuhankeena voidaan pitää tätä vuosina 1996-1999 Uuteen alkuun -projektia, jossa asetettiin kehittämistavoitteita kannattavuuden ja taloushallinnon, organisaation, esimiestyön, vuorovaikutustaitojen, henkilöstön jaksamisen sekä yleisen ilmapiirin osa-alueilla.

Organisaatiossa on opeteltu ymmärtämään ihmisten erilaisuutta enneagrammin ja NLP:n viitekehysten avulla tavoitteena vuorovaikutustaitojen parantaminen. Turvalliset vuorovaikutustilanteet kannustavat toiminnan kehittämiseen luovuuden ja innovatiivisuuden avulla matalan hierarkian organisaatiossa, jossa pystytään tarvittaessa nopeaan päätöksentekoon.

Kolmivuotista Uuteen alkuun -projektia seurasi vuosina 1999-2002 Arvot elämään -laatuprojekti, jonka tavoitteena oli tuottaa laatu-käsikirjat säätiön toimipisteisiin. Tätä projektia varten kolme sairaanhoitajaa, yksi kustakin toimipisteestä, suoritti Turun yliopiston koulutuskeskuksessa 15 opintoviikon laajuksen laatuvalmentajan tutkinnon.

Laatuvalmentajat perustivat toiminnanjohtajan kanssa projektin johtoryhmän. Laatuvalmentajat johtivat projektia paikallisesti toimipisteissään ja perustivat toimipisteisiin avukseen itsenäiset laaturyhmät, joihin tuli edustaja jokaiselta kustannuspaikalta. Laaturyhmän jäsenen tehtävä on tiedottaa laaturyhmässä käsitellyistä ja päätetyistä asioista kuten esim. toimintatavan muutoksesta oman työryhmänsä jäsenille. Laatuvalmentajat raportoivat projektin etenemisestä säätiön johtoryhmälle.

Projekti päättyi ensimmäisiin toimipisteiden välillä tehtyihin sisäisiin auditointeihin.

Säätiön johtoryhmä opiskeli auditointien tekemistä syksyllä 2002. Työ jatkui välittömästi projektissa Jatkuvan Parantamisen Tie laatuvalmentajien johdolla laaturyhmissä.

Vuosittain toteutetaan toimipisteiden väliset auditoinnit, jotka kohdistuvat yhdessä etukäteen valittuun kohteeseen. Auditoinnit koetaan antoisina ja opettavaisina sekä auditoidulle että auditoitavalle, niin yksilöille kuin työryhmillekin.

4.3.2 Asiakasyhteistyö

Säätiön taloudelliset vaikeudet olivat myös meille asukkaita sijoittavien tahojen tiedossa. Markkinoinnista tuli yks kaks osaamisaluettani. Luottamukselliset suhteet kaupunkeihin ja kuntiin piti saada palautettua. 2000-luvulla on hankintalain mukainen hoivapalvelujen kilpailuttaminen tullut tavaksi, ja ilman laatukäsikirjaa olisimme pulassa tarjousasiakirjoja tehdessämme. Tarjouspyynnöissä pyydetään ilmoittamaan hinta ja laatuasiat, joiden yhteisvaikutus on arviointiperuste, kun sopimuskumppaneita valitaan.

Palveluita tuottavan organisaation asiakkaiden tyytyväisyys riippuu paljolti siitä, miten heidän odotuksensa täyttyvät. Jos ennakko-odotus on tuottamaamme tasoa alhaisempi, saamme helposti tyytyväisen asiakkaan. Jos taas ennakko-odotus on epärealistinen suhteessa palveluumme, saame tehdä paljon työtä saadaksemme asiakkaan tyytyväiseksi.

Säätiön asiakkaita ovat

- 1) asumaan ja hoitoon otetut asukkaat,
- 2) kunnat ja sairaalat, jotka sijoittavat meille asukkaita
- 3) asukkaiden omaiset ja ystävät
- 4) sisäiset asiakkaat

Asumaan ja hoitoon otettu asukas tarkoittaa toimipisteessä kirjoilla olevaa asukasta, joka saattaa olla tilapäisesti poissa sairaalahoidossa, kuntoutuksessa tai lomalla.

Kaupunkien ja kuntien sosiaalitoimi sijoittaa asukkaat

Säätiö auttaa asiakaskuntiaan lakisääteisessä kuntalaisistaan huolehtimistehtävässä. Kunta-asiakkaiden tarpeista saamme tietoa sijoitustilanteissa sitä mukaa, kun sosiaalityöntekijämme vastaanottavat kuvauksia asukasehdokkaista sekä asiakaskuntien kanssa vuosittain käytävien neuvottelujen yhteydessä. Näin keräämämme tiedot ohjaavat palvelutuotannon suunnittelua ja toteuttamista toimipisteissämme.

Kotihoito on kehittynyt kunnissa samalla, kun hoitoon pääsemisen kynnys on noussut ja hoitoa tarvitsevien määrä kasvanut sekä vanhusväestön kasvun että eliniän pitenemisen myötä. Sairaaloiden tehokkuusajattelu on lisännyt hoivapalvelujen kysyntää. Meille hoitoon tulevat asukkaat ovat jatkuvasti aina vain raskashoitaisempia.

Asukkaat odottavat saavansa osakseen hyvää perushoitoa ja paljon huomiota. Julkinen sektori asiakkaana odottaa saavansa kuntalaisilleen laadullisesti korkeatasoista hoivapalvelua

taloudellisesti ja korkealaatuisesti tuotettuna. Omaiset ja ystävät odottavat, että heidän läheisestään pidetään hyvää huolta ja että heitä itseäänkin hoidetaan tarpeen niin vaatiessa. Sisäisten asiakkaiden hyvin toimiva palveluprosessi heijastuu positiivisesti varsinaisten asiakkaiden palvelutuotantoon.

Säätiön sosiaalityöntekijät ovat aktiivisesti vuorovaikutuksessa kuntien ja sairaaloiden sosiaalityöntekijöihin, jotka sijoittavat meille asukkaita. Sosiaalityöntekijöille järjestetään vierailukäyntejä, jotta he voivat tutustua toimintaamme ja seurata sijoittamiensa asukkaiden asumista meillä. Ilmoittemme alan julkaisuissa pienellä budjetilla, jotta tietoisuus olemassaolostamme säilyy.

Omaisista kutsutaan joko osaston tai koko toimipisteen järjestämään omaistapahtumaan vähintään kerran vuodessa.

Asiakaspalaute osoittaa kehityskohteen

Kaikilla asiakastahoilla - asukkailla, heidän omaisillaan ja kuntien edustajilla - on mahdollisuus palautetta antaessaan olla yhteydessä suoraan kaikille organisaatiotasolle.

Asiakastytytyväisyystutkimus toteutetaan joka toinen vuosi. Itsenäinen konsulttiyritys kerää tutkimustulokset ja analysoi ne ammatillisuuden ja puolueettomuuden säilyttämiseksi.

Asiakastytytyväisyystutkimuksen tulokset ovat tasoltaan hyviä. Muutokset tutkimusten välillä eivät ole merkittäviä ja muutosten syyt ovat ymmärrettäviä.

Asukkaille ja omaisille kirjallisen palautteen antaminen on pyritty tekemään helpoksi siten, että palautelomakkeita on toimipisteiden auloissa saatavilla. Palautteen voi antaa myös www.betesda.fi -sivujen palautelomakkeella.

Suullista palautetta hoitajat saavat jatkuvasti asukkailta heitä hoitaessaan, samoin muu henkilökunta. Myös omaisten kanssa ollaan jatkuvasti vuorovaikutuksessa heidän vieraillessaan toimipisteissä. Saadut palautteet käydään läpi toimipisteen johtoryhmässä ja samalla päätetään tarvittavista toimenpiteistä.

Sängyt täyteen -strategialla talous kohentuu

Vakauttamissopimuksen solmimisen jälkeen v. 1995 strateginen ykkösasia oli kannattavuuden parantaminen korkean käyttöasteen ja hallittujen kulujen avulla: "sängyt täyteen ja kulut kuriin laadukasta palvelua unohtamatta". Mahdollinen käyttöastekuoppa heikentää välittömästi ja merkittävästi kannattavuutta, mikä edellyttäisi nopeaa

reagointikykyä, mutta työvoimavaltaisella ja kiinteistö-investointeihin paljon varallisuutta sitovalla toimialalla kuluihin ei pysty vaikuttamaan nopealla tempolla.

Toiminnanjohtaja ja sosiaalityöntekijät neuvottelevat vuosisopimuksista ja hinnoista asiakaskuntien kanssa vuosittain sekä tapaavat suurimpia asiakkaita näiden järjestämissä yhteistyöpalaverissa säännöllisesti. Joustava organisaatiomme, toimivat työyhteisömme, ammattitaitoisuutemme ja myönteinen asenteemme toiminnan kehittämiseen mahdollistavat strategisten tavoitteidemme saavuttamisen. Kilpailuympäristöön ja yhteiskunnalliseen tilanteeseen liittyviä riskejä pohditaan johtoryhmien kokouksissa, joista toiminnanjohtaja vie tietoa edelleen hallitukselle.

4.3.3 Henkilöstövoimavarat ja niiden johtaminen

Kaikki vaan asukkaiden hyväksi -filosofiaan törmäsin työsuhteeni alussa.

Organisaatorakenteita ei ollut ja silti asukkaista pidettiin hyvää huolta. Jopa niin, että ammatillisuus unohtui ja työ tehtiin kuin perheen jäsenille. Siltä pohjalta lähdimme rakentamaan pelisääntöjä toimia henkilöstön kanssa. Syntyneitä rakenteita esittelen tässä luvussa.

Työntekijät ovat säätiössä tehtävän työn menestyksen kannalta ratkaiseva tekijä.

Olemme sitoutuneet avoimeen viestintään ja kehittämään yhdenmukaista henkilöstöpolitiikkaa koko organisaatiossa.

Laki ympärivuorokautisen hoitopalvelun luvanvaraisuudesta säättää säätiöön vakinaisiksi palkattavien uusien hoitajien peruskoulutustasoksi vähintään koulutasoisen hoitajan perustutkinnon.

Esimies-alaisuuden mahdollistaminen

Toimialalle on tyypillistä, että ylihoitaja toimii esimiehenä suurelle hoitajaryhmälle ja hän hädin tuskin tuntee kaikki ihmisensä. Halusin erilaisen rakenteen. Tavoitteeni on tarjota työntekijöille monipuolisesti mahdollisuuksia motivoitua siinä tehtävässä, jonka kukin on säätiössä ottanut hoitaakseen.

Vuonna 1996 tavoitteeksi asetettiin se, että yhdellä esimiehellä on alle kymmenen alaista. Tällä pyritään siihen, että esimiehellä ja alaisella on mahdollisuus jatkuvaan ja todelliseen vuorovaikutukseen. Molemmipuolinen sitoutuminen mahdollistuu, mikä tarjoaa myös luovuuden esille tulemiselle paremmat mahdollisuudet.

Esimiehen tehtävä on kannustaa jatkuvasti työntekijäänsä ja antaa palautetta osaamisesta, tehtävien ja töiden suorittamisesta ja yhteistyötaidoista. Kullekin esimiehelle on budjetissa varattu mahdollisuus työntekijän yksilölliseen pienimuotoiseen kannustamiseen. On myös tavanomaista, että kustannuspaikat käyttävät koulutusmäärärahojansa sisäisiin kehittämispalaverihin, mikä on johdon suositus yhdestä kahteen kertaan vuodessa.

Vuorotyön suunnittelussa on mahdollisuus huomioida työntekijän yksilöllisiä tarpeita silloin, kun esimies tuntee työntekijänsä. Jaksotyön työvuorosuunnittelusta vastaa kunkin työryhmän esimies, tehtävän voi delegoida jollekin työryhmän jäsenelle. Jokaisessa jaksotyötä tekevässä työryhmässä vähintään kaksi työntekijää hallitsee työvuorosuunnittelussa apuna käytettävän atk-ohjelman käytön. Työvuorot suunnitellaan joustavasti perustehtävän resurssitarpeet ja työntekijöiden toiveet huomioiden.

Budjetissa määritellään jaksotyötä tekeville työryhmille budjetoitujen eurojen lisäksi tavoitetuntimäärä kolmen viikon jaksolle kuitenkin siten, että eurobudjetissa pysyminen on ensisijainen tavoite. Jos ryhmässä on paljon sairaslomia tai koulutuksia ja eurobudjetti ylittyy, niin voidaan tarkastella, miten on käynyt tavoitetuntien kanssa.

Kehityskeskustelut ja hoitajien työkierto toimintaperiaatteina

Esimiehet käyvät TK-keskustelujen nimellä kulkevat kehityskeskustelut kaikkien vähintään puoli vuotta työssä olleiden työntekijöiden kanssa kerran vuodessa. Kehityskeskustelut käynnistettiin vuonna 1998 käytäväksi määrämuotoisella lomakkeella. Vuonna 2002 kehityskeskustelumallia muutettiin monimuotoiseksi, monimuotoinen arvostavan haastattelun periaatteilla rakennettu TK-keskustelumalli löytyy laatukäsikirjasta.

Jokaisessa toimipisteessä toteutetaan hoitajien työkiertoa. Pienissä tukipalvelujen työryhmissä työkierto ei ole mahdollista. Hoitajien sijoittuminen osastoille on johtavan hoitajan vastuulla.

Työryhmäkohtaisissa palaverissa arvioidaan omaa työtä ja tarkennetaan niitä pelisääntöjä, joilla työtä tehdään. Osastonhoitajien palaverit johtavan hoitajan johdolla tukevat suurimman henkilöstöryhmän työn johtamista ja suorittamista.

Hyvät ideat tuotantoon – palaverit ja tiedonkulku

Vuotuisen kehityskeskustelun yhteydessä, työryhmän palaverissa ja työpaikkakokouksissa työntekijöillä on mahdollisuus tehdä parannusehdotuksia liittyen omaan, työryhmän tai toimipisteen työn tekemiseen. Uusi idea ehdotuksesta päätöksentekoon voi mennä läpi

nopeastikin, jopa päivässä. Jos ehdotus siirtyy toimipisteen johtoryhmän käsittelyyn, kannanottoa on odotettava korkeintaan kuukausi.

Työpaikkakokousten esityslistalle jokaisella työntekijällä on mahdollisuus tuoda asioita käsiteltäväksi. Työsuojelutoimikunnan esityslistalle on sen jäsenillä mahdollisuus tuoda asioita käsiteltäväksi. Jokaisessa toimipisteessä pidetään kerran viikossa infotilaisuus, jossa kaikilla työntekijöillä on läsnäolo- ja puheoikeus. Jokaisesta työryhmästä edellytetään vähintään yhden työntekijän osallistuvan infotilaisuuteen.

Kokouksissa ja palaverissa käsitellyistä asioista tiedotetaan pöytäkirjojen ja muistioiden välityksellä. Pöytäkirjat ja muistiot jaetaan yksittäisille työntekijöille henkilökohtaisesti ja työryhmien esimiehille, joiden tehtävänä on kannustaa työryhmän jäseniä lukemaan kaikki pöytäkirjat ja muistiot.

Henkilökohtaisella tasolla tapahtuva tiedottaminen on jatkuvaa esim. työvuoron vaihtuessa, kun vastuu siirtyy työntekijältä toiselle tai kun tehtäviä delegoidaan työntekijältä toiselle.

Organisaation hierarkkisten tasojen määrä pyritään pitämään mahdollisimman alhaisena; kommunikointia rajoittavia sääntöjä ei ole.

Opimme uutta pysyäksemme ajan mukana

Betesda-säätiö on sitoutunut työntekijöidensä jatkuvaan kouluttamiseen. Koulutuksen tavoitteena on aina perusosaamisen säilyttäminen tai osaamisen laajentaminen uuden tiedon hankkimisen myötä.

Osaamista ylläpidetään käymällä koulutuksissa omien kustannuspaikkojen koulutusbudjettien puitteissa, hankkimalla ammattikirjallisuutta ja tuottamalla omatoimisesti tietoiskuja oman ammattiryhmän käyttöön. Esimiehet toteuttavat itsenäisesti oman työryhmänsä kanssa kustannuspaikan budjetin puitteissa tapahtuvan koulutuksen ja kannustavat uuden oppimiseen.

Työnohjausta saavat ne työryhmät ja yksittäiset työntekijät, jotka sitä kipeimmin tarvitsevat. Säätiön tuottamista koko henkilöstöä tai sen osaa koskevista koulutuksista päätetään säätiön johtoryhmässä. Omatoimisesti tuotettuja koulutuksia on tehty vuodesta 1996.

Osaamisen kehittämisestä päättävät tahot	Koulutustarpeen määrittelyperusta	Suunnittelun aikajänne
Säätiön johtoryhmä	henkilöstönäkökulmaan liittyvät mittaustulokset asiakaspalautteet oma havainnointi organisaatiossa henkilökunnan keskuudessa toteutettu kyselytutkimus tietyt peruskoulutukset määrävällein uusille työntekijöille	kerran vuodessa
Toimipisteen johtoryhmä	henkilöstönäkökulmaan liittyvät mittaustulokset asiakaspalautteet oma havainnointi organisaatiossa	jatkuvasti budjetin puitteissa
Esimiehen ja työntekijä tai esimies ja työryhmä	kehityskeskustelu jatkuva vuorovaikutus	jatkuvasti budjetin puitteissa
Johtava hoitaja ja osastonhoitajat	osaamisen laajentaminen vaihtamalla osastoa omassa toimipisteessä kerran vuodessa työkierto	pääsääntöisesti toiminta-tapana
Esimiehet	perehdyttämissuunnitelma	rekrytointien yhteydessä

Kuva 7: Henkilöstön osaamista kehitetään

Henkilöstön muistaminen ja työhyvinvointi

Työsuhteen pituuden perusteella säätiö muistaa työntekijöitä seuraavasti:

10 v	palvelleet saavat kellon, kukat ja yhteiset kakkukahvit työpaikalla.
20 v	palvelleet saavat hopeisen Kalevala-korun Muisto riipuksena ja korvakoruina sekä kukat ja yhteiset kakkukahvit työpaikalla.
30 v	palvelleet saavat arvokkaan Kalevala-korun sekä kukat ja yhteiset kakkukahvit työpaikalla.
65- vuotiaana eläkkeelle jäävä työntekijä	saa arvokkaan Kalevala-korun sekä kukat ja yhteiset kakkukahvit työpaikalla.
omaehtoisesti kahvitilaisuudella	irtisanoutunutta työntekijää kiitetään muistolahjalla ja työpaikalla järjestettävällä irtisanoutuneet

Kuva 8: Henkilöstön muistaminen

Ikääntymisen perusteella säätiö muistaa 50- ja 60-vuotta täyttäviä työntekijöitään korulahjalla, kukilla ja työpaikalla järjestettävillä kakkukahveilla.

Budjetoidun tuloksen ylittämisestä palkitaan koko henkilökuntaa keväällä järjestettävillä tilinpäätösjuhlilla tai tavaralahjalla kunkin valinnan mukaan.

Säätiö järjestää henkilökunnalleen vuosittain joulujuhlat, jotka tarjoavat osallistujille aina ruokakulttuuria ja vaihdellen erilaista viihde- ja korkeakulttuuria.

Työntekijöitä kannustetaan liikkumaan siten, että työnantaja osallistuu 4 €:n panoksella viikoittain säännölliseen sopimuskohteissa tapahtuvaan liikuntaan. Säännöllisestä vähintään neljä kertaa viikossa tapahtuvasta ja puolen tunnin kestoisesta liikunnan harrastamisesta säätiö palkitsee työntekijöitä siten, että puolivuosittain täytetyt liikuntakortit osallistuvat toimipistekohtaiseen lahjakorttien arvontaan.

Palkankorotukset toteutetaan Palvelulaitosten työnantajajhdistyksen työehtosopimuksen mukaisesti.

Toimipisteiden työsuojelun voimassa olevat toimintaohjelmat huolehtivat lainsäädännön ja toimintaohjeiden ohella työturvallisuudesta ja työhyvinvoinnista.

Toimipisteen turvallisuussuunnitelma varmistaa asukkaiden ja henkilöstön turvallisuuden niin normaalisti kuin poikkeusoloissakin. Siitä vastaa suojelupäällikkö oman organisaationsa puitteissa. Toimipisteissä järjestetään koulutusta väkivallan kohtaamisen ja tulipalojen varalta.

Henkilöstön työterveyshuolto on järjestetty sijaintikunnan terveyskeskuksessa. Hoitotyössä osa-aikatyötä on järjestetty sitä haluaville. Halukkaat hoitotyöntekijät ovat myös päässeet osaaikaeläkkeelle. Vuorotteluvapaa ja osa-aikalisäsjaisjärjestelyjä on toteutettu mahdollisuuksien mukaan.

4.3.4 Talouden suunnittelu ja toteutumien seuranta

Talouden suunnittelu oli vuoteen 1995 asti vain toimipisteiden johtajien ja säätiön talousjohtajan tehtävä. Eräs ensimmäisistä koulutuksista v. 1996 oli Eeva Niskavaaran talouskoulutuspäivä kustannuspaikkavastaaville. Mukana olivat emännät, sairaanhoitajat, sosiaalityöntekijät, siivoustyönohjaajat, toimistosihteerit, fysioterapeutit ja huoltomiehet. Kävimme läpi maksuvalmiutta, kannattavuutta ja vakavaraisuutta, tuloslaskelmaa ja tasetta sekä investointien kulukirjaamista poistojen kautta. Eeva opetti vakavaraisuutta esimerkiksi, ettei korkeaa elintasoja ylläpitävälle naapurille kannata olla kateellinen ennen kuin tietää, paljonko hänellä on velkaa.

Kustannuspaikkojen perustaminen epäilytti henkilökuntaa ja sen mahdollisesti aiheuttamaa sisäistä kilpailua minkä seurauksena yhteisesti päätettiin, että kaikkia tuloja varten perustetaan vain yksi kustannuspaikka kullekin toimipisteelle.

Useimmat olivat ensimmäistä kertaa tekemisissä talousarvion, laskujen hyväksymisen ja toteutuman seurannan kanssa. Suurta muutosvastarintaa en muista kohdistuneen juuri tähän nimenomaiseen asiaan. Muutaman harjoituskierroksen jälkeen kaikki ovat oppineet sen verran taloutta ja hallintoa, kuin he työssään tarvitsevat. Vuoden aikana keskustellaan yhteisesti vain yllättävistä menoeristä ja itsenäinen työote motivoi meitä kaikkia. Tavoitteeni on kannustaa aloitteellisuuteen ja itseohjautuvuuteen budjetointijärjestelmän avulla.

Budjetin laadintaprosessi

Kustannuspaikkavastaavat saavat elokuussa osittain esitetyt lomakkeet seuraavan vuoden budjettiehdotuksen tekemistä varten. Kukin kustannuspaikkavastaava laatii ehdotuksen omasta seuraavan vuoden budjetistaan toimintasuunnitelmineen syyskuussa ja esittelee sen toimipisteen muille kustannuspaikkavastaaville vuotuisessa budjettipalaverissa, joka pidetään syys-lokakuussa.

Toiminnanjohtaja työstää ehdotuksista oman esityksensä hallitukselle, joka vahvistaa seuraavan vuoden talousarvion. Kukin kustannuspaikkavastaava toteuttaa itsenäisesti oman kulubudjettinsa vuoden aikana tekemällä juoksevat hankinnat, tilaukset ja sijaisten rekrytoinnit vahvistetun kulubudjetin mukaisesti.

Henkilöstömäärä kullekin osastolle ja työtehtävään mitoitetaan budjetissa seuraavalle vuodelle. Esimiesten tehtävänä on toteuttaa budjetti suunnitelman mukaisesti. Talousarvion osina ovat myös vakanssi- ja tuntikehys-, investointi- ja rahoitussuunnitelmat.

Budjetti rakennetaan siten, että tuotot ja kulut arvioidaan siihen mahdollisimman realistisesti. Käyttöastetavoite asetetaan siten, että se olisi toteutettavissa huonoissakin olosuhteissa. Budjetoitu ylijäämä yhdessä poistojen kanssa riittää lainojen lyhennyksiin ja välttämättömiin kone- ja laiteinvestointeihin.

Taloudellisten tavoitteiden toteutumista seuraavat säännöllisesti toiminnanjohtaja, hallitus ja toimipisteiden johtoryhmät. Kuukausiraportti valmistuu seuraavan kuukauden 20. päivään mennessä. Käyttöasteen toteutumista seuraa toiminnanjohtaja kahden viikon välein, hallitus ja johtoryhmät kuukausittain.

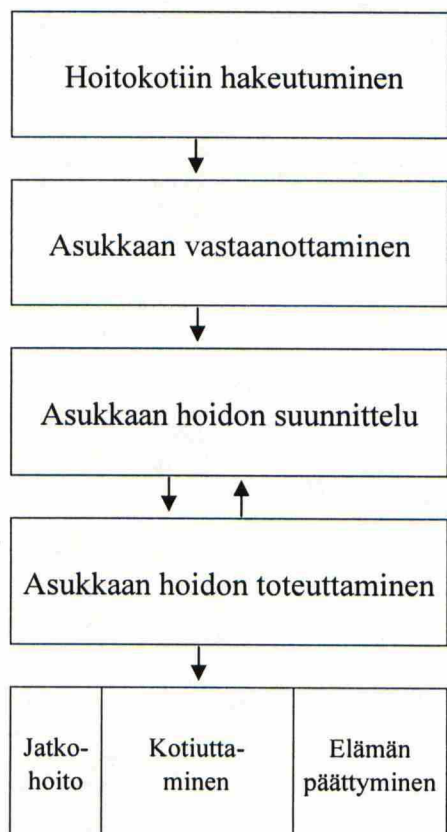
4.3.5 Hoivapalvelutuotanto on kuvattu prosesseina

Prosessiajattelun sisäistämiseen tarvittiin parikin laatukoulutusta, ennen kuin syntyi organisaation ydinprosessi, joka lähtee asukkaan vastaanottamisesta, etenee hoidon suunnittelun kautta toteutukseen, arviointiin ja hoitojakson päättymiseen.

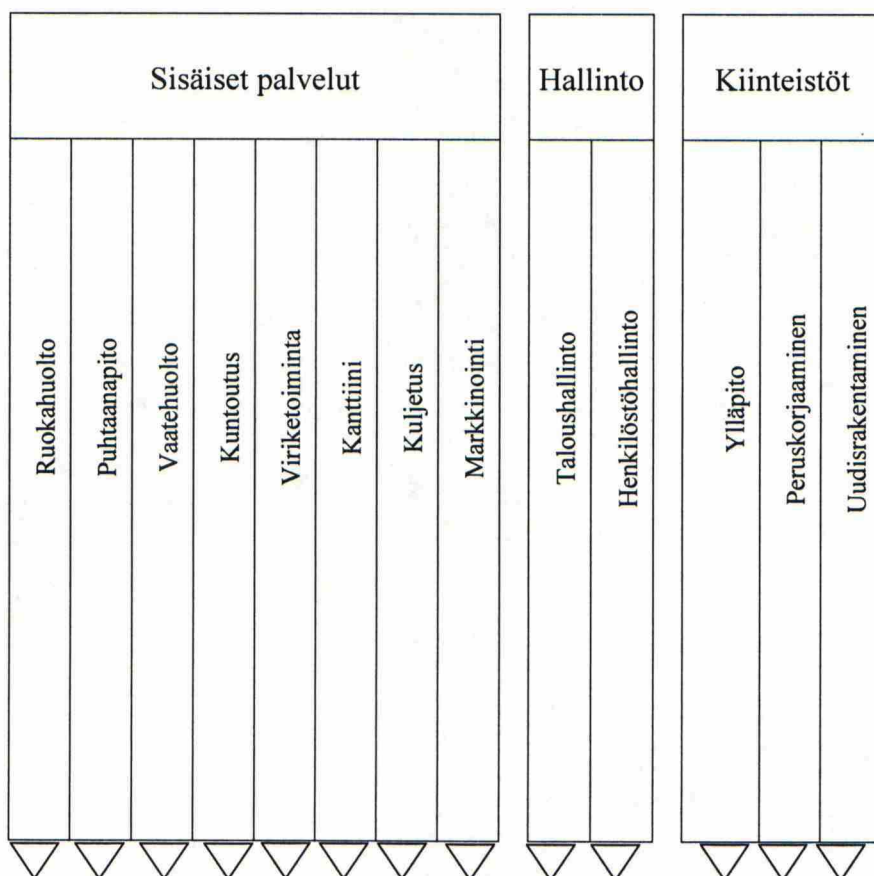
Hoitaminen on työmme ydinprosessi. Tukiprosessit tukevat perustehtävää asukaslähtöisesti. Perusprosessikaavio on kuvattu prosessiajattelun käynnistymisen yhteydessä ja se kuvaa säätiön perustehtävää, ympärivuorokautisen hoidon tarpeessa olevien pitkäaikaisesti sairaiden vanhusten ja vammaisten hoitamista kodinomaisissa puitteissa.

TOIMINTAPROSESSIT

YDINPROSESSI



TUKIPROSESSIT



Kuva 9: Toimintaprosessit Betesda-säätiössä

Viime kädessä prosessit omistaa toiminnanjohtaja, joka on delegoinut vastuun kustannuspaikkavastaaville budjetin ja heidän ammatillisen osaamisensa puitteissa.

Johtava hoitaja vastaa hoitotyön toteuttamisesta ammattitaitoisesti ja ajanmukaisesti apunaan osastonhoitajat. Heidän keskinäisissä palaverissaan tieto parhaista käytännöistä siirtyy toimipisteen sisällä osastolta toiselle. Tieto toimipisteestä toiseen kulkee johtavien hoitajien keskinäisen vuorovaikutuksen kautta.

Laatuvalmentaja vastaa prosessien parantamisesta toimipistetasolla laaturyhmänsä kanssa. Aloitteita prosessien parantamiseksi voivat tehdä kaikki työntekijät. Työryhmän sisäisten prosessien parantamisesta vastaa esimies yhdessä tiiminsä kanssa. Matalan hierarkian organisaatiossa aloitteiden tekemisen kynnys on pieni ja virtaviivaistamista tapahtuu työntekijöiden kesken, kun ongelmiin törmätään töitä tehdessä tai asiakaspalautteiden kautta. Laatuvalmentajat toimivat keskinäisessä yhteistyössä ja heidän kauttaan laatuasioiden tieto leviää laaturyhmistä kaikille työntekijöille ja dokumentoituu laatukansioihin. Auditointien avulla etsitään vuosittain prosessien parantamiskohteita.

Omahoitajalla on käytössään säätiön hoitosuunnitelmalomakkeet

Hoitotyössä toteutetaan omahoitajuuden periaatetta ja sen toteutumisesta ovat vastuussa osastonhoitajat. Jokaiselle asukkaalle on nimetty omahoitaja. Hoitotyötä toteutetaan kuntouttavan työotteen periaatteella.

Hoitosuunnitelmalomakkeiden uudistamistyön tuloksena säätiöllä on vuodesta 2003 ollut omat hoitosuunnitelmalomakkeet kirjausohjeineen, mikä tukee ydinprosessia ja yhdenmukaistaa ja yksinkertaistaa kirjauskäytäntöä ja nopeuttaa asukastietojen hakua koko säätiössä.

Säätiö tuottamat palvelut ovat ympärivuorokautista pääsääntöisesti pitkäaikaista laitos- tai asumispalveluiden muodossa toteutettavaa hoitoa; Hoivakoti Hopeassa on yksi lyhytaikaista hoitoa tuottava 24-paikkainen osasto. Säätiön toimipisteissä on määritelty tuotettavat palvelut kolmeen tai neljään hoitoluokkaan jaoteltuna.

4.3.6 Käytössä olevat mittarit

Palvelutuotannon laatutason mittaaminen ei ole helppo tehtävä. Erityisesti numeroilla laskemaan tottuneena minusta tuntui, ettei mittareita ole edes olemassakaan. Toimintaa mittaavien mittareiden kehittäminen käynnistyi Uuteen alkuun -projektin aikana vuosina 1996-1998. Sitä seuraavien laatuprojektien 'Arvot elämään' ja 'Jatkuvan parantamisen tie' myötä tietoisuus mittaamisen tärkeydestä on kasvanut ja mittareita on kehitetty edelleen. Toimialan laatuasiantuntijat ovat arvioineet mittareitamme ja pitävät niitä riittävinä.

Johtamistaidon opisto toteuttaa joka kolmas vuosi Pauli Juutin väitöskirjaan perustuvan ilmapiiritutkimuksen henkilökunnan keskuudessa.

Uuteen alkuun -projektin osana luotiin asukkaille, omaisille, lähettävälle sosiaalityöntekijöille ja työntekijöille suunnattu tyytyväisyyskysely, jonka toteuttamistiheydeksi on sovittu joka toinen vuosi. Ensimmäisen kerran tyytyväisyyskysely toteutettiin vuonna 1998.

Tulokset raportoidaan toimipisteen johtoryhmälle sekä työpaikkakokouksissa ja työryhmien palavereissa koko henkilökunnalle. Tulosten perusteella toimipisteen johtoryhmä päättää kehittämistoimenpiteistä.

Arvot elämään -projektin osana toteutettiin asiakaspalaute -lomakkeet, joita on saatavilla toimipisteissä näkyvästi aulatiloissa sekä säätöön [www-sivuilla](http://www.sivuilla).

Toimipisteissä toteutetaan kuntaliiton tuottamaa itse arviointia, ITE-kyselyä.

Työntekijät saavat asukkailta ja omaisilta jatkuvasti suoraa palautetta työn lomassa tapahtuvan kanssakäymisen yhteydessä. Tätä suullisesti saatua palautetta opetellaan kirjaamaan palautelomakkeille.

RAVA- ja RAI-hoitoisuusmittauksilla kerätään tietoa asukkaiden tilasta. Yksilöllinen tieto kunkin asukkaan hoidosta kertyy hoidon suunnittelu- ja toteutusasiakirjoihin.

Asiakasnäkökulmaan voidaan pureutua pelaamalla asukkaiden kanssa laatupeliä, joka ohjaa asukkaita kertomaan mielipiteitään erilaisista arkipäiväisistä hoitoon liittyvistä asioista. Hoitajat ovat pelanneet tätä peliä keskenään ja löytäneet uusia asiakasnäkökulmia työhönsä.

Palveluprosessilta edellytetään joustavuutta ja kykyä tuottaa kokonaisvaltainen palvelu asukkaalle päivittäin.

ASIAKASNÄKÖKULMA

Menestystekijä	Mittari	Tavoitetaso	Vastuuhenkilö
Palveluja tuotetaan kunta-asiakkaiden tarpeiden mukaisesti	Rava	määritellään yhteistyössä asiakaskuntien kanssa	johtavat hoitajat
	käyttöaste	kirjoilla olevaa asukasmäärää verrataan budjetoituun asukasmäärään	soisiaalityöntekijä
Perushoito on korkealaatuista	RAI	aloitettu yhdellä Hopean osastolla vuodesta 2008 kaikki pitkäaikaishoidon asukkaat	osastonhoitajat
Asukkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun	tyytyväisyys-tutkimus	kokonaisarvio sama tai parempi kuin edellisellä kerralla	toiminnanjohtaja
	valitusten määrä	määrä vähenee edellisestä v:sta	toiminnanjohtaja
	järjestetyt virkistys-tilaisuudet	virkistystilaisuuksia järjestetään monipuolisesti	johtavat hoitajat
Omaiset ovat tyytyväisiä tuottamaamme palveluun	tyytyväisyys-tutkimus	kokonaisarvio sama tai parempi kuin edellisellä kerralla	toiminnanjohtaja
Sosiaalityöntekijät ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun	tyytyväisyys-tutkimus	kokonaisarvio sama tai parempi kuin edellisellä kerralla	toiminnanjohtaja

Kuva 10: Suorituskykymittarit, asiakasnäkökulma

HENKILÖSTÖNÄKÖKULMA

Menestystekijä	Mittari	Tavoitetaso	Vastuuhenkilö
Arvot ohjaavat työntekoa	tyytyväisyys-tutkimus	kokonaisarvio sama tai parempi kuin edellisessä tutkimuksessa	toiminnanjohtaja
Osaaminen on ajan tasalla	kehitys-keskustelut	kehityskeskustelut 100 %	esimiehet
	toteutuneet yhteiset koulutukset	eri tavoin esille tuleviin koulutustarpeisiin vastataan mahdollisuuksien mukaan	toiminnanjohtaja
	toteutuneet toimipiste-kohtaiset koulutukset	budjetoidut koulutukset toteutetaan	esimiehet
Jokainen tiedostaa perustehtävänsä	kehitys-keskustelut	kehityskeskustelut 100 %	esimiehet
Henkilöstöä arvostetaan	ilmapiiri-tutkimus	parempi kuin JTO:n suomalaisessa vertailuaineistossa	toiminnanjohtaja
Henkilöstöllä on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä	ilmapiiri-tutkimus	parempi kuin JTO:n suomalaisessa vertailuaineistossa	toiminnanjohtaja
Hyvä ilmapiiri työyhteisöissä	ilmapiiri-tutkimus	parempi kuin JTO:n suomalaisessa vertailuaineistossa	toiminnanjohtaja

Kuva 11: Suorituskykymittarit, henkilöstönäkökulma

UUDISTUMISNÄKÖKULMA

Menestystekijä	Mittari	Tavoitetaso	Vastuuhenkilö
Joustava palvelutuotanto			
Kehitämme työtämme korkein tavoittein	sisäiset auditoinnit	auditoinnin yhteydessä raportoidut poikkeamat ja parannus-ehdotukset toteutetaan 5 kk:ssa	laatuvalmentaja
	investointi-ohjelman toteutuminen	suunnitelman toteuttaminen	toiminnanjohtaja ja johtava hoitaja
Ajanmukainen asumisen taso kaikilla asukkailla	uudis-rakentamis-ohjelman toteutuminen	Rakentaminen toteutuu suunnitelman mukaan	hallituksen puheenjohtaja

Kuva 12: Suorituskykymittarit, uudistumisnäkökulma

TALOUSNÄKÖKULMA

Menestystekijä	Mittari	Tavoitetaso	Vastuuhenkilö
Kysyntä ohjaa tuotantoa	käyttöaste	budjetissa määritellään minimi-tavoite, johon toteutumaa verrataan vuoden aikana ja jonka odotetaan ylittyvän	sosiaalityöntekijät
Henkilöstö- ja materiaali-kulujen kurissa pitäminen	toteutuma-raportti/tuloslaskelma	vahvistettua kulubudjettia ei ylitetä suunnittelemattomasti	kustannus-paikkavastaavat
	toteutuma-raportti/henkilöstökulut	vahvistettua kulubudjettia ei ylitetä suunnittelemattomasti	kustannus-paikkavastaavat
	toteutuma-raportti/maksetut palkat	palkat maksetaan oikein ja kirjataan niille kustannuspaikoille, joilla työ on pääsääntöisesti tehty	esimiehet
	ylijäämä	tilikauden ylijäämä ylittää budjetoidun ylijäämän	toiminnanjohtaja
	tehdyt tunnit -raportti	jaksotyötä tekevän kustannuspaikan esimies tehdyt tunnit toteutuvat vahvistetun budjetin mukaan	
Riittävä maksuvalmius	kassavarat	laskut maksetaan eräpäivänä	toiminnanjohtaja ja hallituksen puheenjohtaja
		lainojen lyhennykset ja korot maksetaan eräpäivinä	toiminnanjohtaja ja maksuliikenteen hoitaja

Kuva 13: Suorituskykymittarit, talousnäkökulma

4.3.7 Yhteiskunnallinen vastuu

Betesda-säätiön tavoitteena on toimia toiminta-ajatuksensa mukaisesti vastuullisesti ja lainkuuliaisesti osana tätä suomalaista yhteiskuntaa.

Säätiö tarjoaa vakituisen työpaikan yhteensä 196 työntekijälle, vakanssien määrä on ollut kasvava vuodesta 1996, jolloin meitä oli 115. Säätiö kouluttaa työntekijöitään enemmän kuin toimialalla keskimäärin ja huolehtii työntekijöidensä lakisääteisen työterveyshuollon järjestämisestä sekä kannustaa työntekijöitä liikkumaan terveytensä ylläpitämiseksi.

Säätiö tuottaa ympärivuorokautisia hoivapalveluita mahdollisimman vähän ympäristöä rasittaen.

Toimipisteiden suojelusuunnitelmat on tehty toimipisteissä turvallisuuden takaamiseksi niin asukkaille kuin työntekijöille; suojelusuunnitelmat sisältävät suunnitelmat myös poikkeusolojen varalle.

Ympäristövaikutukset on arvioitu alueen valvovalle viranomaisille maaseudulla sijaitsevien toimipisteiden osalta. Toimipisteiden tuottamia jätteitä tarkastellaan neljänä ryhmänä: jätevesi, yhdyskuntajäte, ongelmajäte ja kierrätyskelpoinen jäte. Maaseudulla sijaitsevilla toimipisteillä on omat jätevedenpuhdistamot, joissa on oma valvonnan lisäksi viranomaisvalvonta, kaupunkialueella sijaitsevan toimipisteen jätevedestä huolehtii sijaintipaikkakunta. Yhdyskunta- ja ongelmajätteen sekä kierrätyskelpoisen jätteen toimittamisesta pois kiinteistöistä edelleen asianmukaisesti jatkopisteisiin on sopimukset alan yrittäjien kanssa.

4.3.8 Onnistummeko jatkuvassa laadun parantamisessa?

Alla esitetty toiminnanjohtajan pohdiskelu on vuodelta 2002. Olen kirjoittanut sen silloin, kun katsoimme ensimmäisten laatukäsikirjojen valmistuneen. Pohdinta on ajankohtainen edelleen, olisin yhtä hyvin voinut kirjoittaa sen v. 2008. Yksi asia on muuttunut: hoitajapula on iskenyt Suomeen. Hoitajien vaihtuvuus säätiössäkkin on tosiasia ja haastaa henkilökunnan jatkuvaan uusien perehdyttämiseen, mikä on meille uutta.

”Laatujohtamisfilosofia rakentuu ihmiskäsitykselle, jossa jokainen työntekijä haluaa tehdä työnsä hyvin, kehittää sitä ja motivoitua jatkuvasti työnsä tuloksista. Säätiössä, jossa vuorotyössä usein tehdään työtä ilman esimiehen läsnäoloa, laatujohtamisfilosofiaan tukeutuminen tuntuu oikealta ratkaisulta. Työntekijällä on työtä tehdessään itsenäinen vastuu tekemistään ratkaisuksista ja työnsä tuloksista.

Laaturyhmien aatteellinen työskentely säätiön toimipisteissä palvelun laadun hyväksi on luonut pohjan koko laatujärjestelmän rakentamiselle ja laaturyhmien työskentely myös tästä eteenpäin on ensiarvoisen tärkeää ja sitä kannustetaan. Jatkovaa parantamista tehdään kaikkialla organisaatiossa; se työ ei ole vain yhden tai muutaman henkilön harteilla. Uusien työntekijöiden perehdyttäminen laatuun on myös tärkeä tehtävä, jota emme saa laiminlyödä.

Laatukeskustelun alkuvaiheessa nousivat usein esille kysymykset, mitätöidäänpö sen työn laatu, jota on tehty tätä ennen tässä organisaatiossa, ja miten tällä niukalla henkilömäärällä voidaan puhua ylipäänsä laadun kehittämisestä. Ymmärrämme jo laajalti, että laatujärjestelmä on aina olemassa vaikka sitä ei olisikaan dokumentoitu ja juuri näillä käytettävissä olevilla resursseilla tuotamme niin korkealaatuista palvelua kuin se on mahdollista arvojamme ihanteina pitäen.

Huippusuoritus säätiössä on arkisen työn tekemistä ihanteena yhteiset arvot. Kukin yksittäinen palvelu toteutuu täysin samanlaisena vain kerran, koska siihen vaikuttavat ammatillisesti tehtävän työn lisäksi samanaikaisesti kahden ihmisen, palvelijan ja palveltavan, kaikkien kulloinkin läsnä olevien inhimillisten tekijöiden kirjo.

Laatuvalmentajat yhdessä toiminnanjohtajan kanssa muodostavat ryhmän, joka keskinäisessä vuorovaikutuksessa ottaa kantaa palvelun laadun kehityskohteisiin aikatauluineen ja hakee tarvittaessa asiantuntijalausuntoja organisaation ulkopuolelta.

Paljon on jo tehty varsinkin, kun laatutyötä on tehty oman työn ohessa - päätoimisia henkilöstöresursseja ei ole ollut käytettävissä laatu- eikä kehittämistyöhön. Uskomme valitsemamme menetelmän juurruttavan laatuhankkeen osaksi organisaation työskentelykulttuuria ja tuovan virkistävää vaihtelua arkiseen työhömmö.

Kaupungit ja kunnat sijoittavat meille asukkaan alati huonokuntoisempänä ja monisairaampana. Jatkuvasti olemme askeleen jäljessä henkilöstöresurssien kanssa - aina tuntuu puuttuvan käsipareja milloin mistäkin työryhmästä. Monia sairauksia sairastavat asukkaat tarvitsevat myös kalliimpaa lääkehoitoa ja enemmän hoitotarvikkeita.

Tärkeä kehittämiskohde on oppia mahdollisimman objektiivisesti kuvaamaan ja perustelemaan asukkaiden raskashoitoisuutta resurssi- ja hintaneuvotteluja varten. RAVA-hoitoisuusmittari on yleisesti käytössä oleva työkalu.

Henkilöstö- ja muiden resurssien lisäämistarve voidaan toteuttaa korottamalla palveluista perittävää hintaa tai tinkimällä kannattavuudesta. Hinnan korottaminen tulevia palkankorotuksia vastaavasti on ollut vaikeaa vuodesta toiseen. Organisaatio, jonka taloudellinen historia on terve, voi tinkiä kannattavuudesta tilapäisesti. Säätiön on pidettävä kiinni kannattavuudestaan tavalla tai toisella huolimatta kuntatalouksien heilahtelusta.

Kilpailu sosiaalipalveluista eri tuottajien kesken käydään laadulla ja hinnalla. Säätiö on valinnut JATKUVAN LAADUN PARANTAMISEN tieksi menestymiseen ja kilpailussa pärjäämiseen. Uskomme, että olemme houkutteleva palveluntuottaja kaupungeille ja kunnille, asukkaille ja heidän omaisilleen sekä työntekijöille tänään ja tulevaisuudessa, kun tavoitteenamme on kehittyä Etelä-Suomen parhaaksi sosiaalipalvelujen tuottajaksi.

Seuraavassa luvussa siirryn tutkimaan henkilöstön suhtautumista edellä kuvattuihin muutoksiin. Menetelmänä ovat, kuten luvussa kolme on jo todettu, tyyppitarinat, jotka muotoutuivat tekemieni haastattelujen pohjalta.

5 TARINAT MUUTOKSEN TULKKINA

Tein tutkimustani varten haastattelut, joissa sairaanhoitajat kertoivat omasta työstään. Haastattelut tehtiin arvostavan haastattelun (AI) lähestymistapaa hyödyntäen ja niistä syntyi monipuolinen kuva suhtautumisesta muutokseen. Muodostin haastattelujen pohjalta kaksi tyyppitarinaa, joissa on mukana haastatteluaineisto sen kaikilta keskeisiltä osilta. Tyyppitarinat kuvaavat henkilöstön kokemuksia muutoksista.

5.1 Raisa Ratkaisija

Raisa Ratkaisija on reipasotteinen osastonhoitaja. Hän on tyytyväinen ammatinvalintaansa. Hän tekee rohkeasti päätöksiä ja toteuttaa niitä, sen hän oppinut jo ammattiopintojensa aikana. Hän huolehtii omasta hyvinvoinnistaan ja on lähestulkoon tyytyväinen mahdollisuuksiinsa tarjota tasokkaita hoivapalveluja osastonsa asukkaille. Säätiön kriisin aikaan hän oli kovilla kuten muutkin, mutta hän ei muista sitä pahalla. Haastatteluhetkellä hän oli tyytyväinen Betesda-säätiöön työnantajana.

Haasteet ja asukkaat saavat Raisan töihin

Sairaanhoitaja Raisa Ratkaisija toimii Betesda-säätiössä osastonhoitajana. Hän motivoituu haasteista, eikä työssä saa päästä hänen mielestään liian helpolla. Hyvää työilmapiiriä omassa työryhmässä hän pitää tärkeänä työhyvinvoinnin osatekijänä. Hän haluaa auttaa ja hoitaa, millä perusteella hän on tehnyt ammatinvalintansa.

Mä tykkään haasteellisesta työstä, että saa kuitenkin tehdä aika itsenäisiäkin ratkasuja. Ongelmakohtiin voin jollainviisii vaikuttaa, yleensä niihin aina jonkunlainen tie on löytyny. Työkaverit on kanssa kauheen tärkeä asia mun mielest, et on hyvä porukka. Tietenkin ensisijaisesti oikeestaan se, et asukkailla on hyvä olla ja sitä työtä tai tätä osastoo kehitetään siihen malliin ja annetaan mahdollisimman hyvää hoitoa asukkaille. Tämä työ on sitä sairaanhoitoa ja auttamista; kun asukasmäärä on aika pieni, niin ne vaan sit tulee tutuiks ja läheisiks. Että saa olla se antava ja se saava osapuoli, siin on aina vähä semmosta ittensä likoon pistämistä.

Työtä tehdessään Raisa ratkaisee, onnistuu ja ennakoi

Esimiehenä Raisa haluaa toimia oikeudenmukaisesti. Hänellä oli ollut ongelma työryhmässä; työt eivät jakautuneet tasaisesti. Siihen hän oli keksinyt ratkaisun ja oli tyytyväinen toimintaansa osastonhoitajana.

Siin oli se, että tuli nää solut. Aikaisemminhan se kuka kerkis, valitsi ne huoneet, mitkä halus hoitaa. Siin kävi herkästi sitte, että hiljasin, aroin ja uusin teki kaikkein raskaimmat huoneet ja työt aina. Nyt on sit ennakkoon jo suunniteltu kolme viikkoo eteenpäin, mitkä huoneet kuuluu kenellekki. Asukkaatki etukäteen tietää, kuka tekee mitäki. Asukkaat on tyytyväisii tähän osastoon ja sen toimintaan.

Raisa Ratkaisija toimii toimipisteensä laatuvalmentajana ja johtaa laaturyhmän työtä. Hän kokee onnistuneensa laatuideologian opastamistehtävässään ja on tyytyväinen ryhmän toimintaan; siinä osataan keskustella ja opitaan toinen toisilta.

Ei enää kuulu se, että 'tehdään tässä nyt sitä laatua'. Henkilökunta on sen omaksunut. Laaturyhmässä on opittu tuntemaan toinen toisiamme, toistemme työtä. Me istutaan edes joskus yhdessä. Valtavan hyviä ajatuksia on tullut jostain keittiön suunnalta taikka siivouksesta, näiltä yksittäisiltä. Ja on opittu työn kyseenalaistaminen, että onko tämä välttämättä näin.

Osastonhoitaja Ratkaisija vastaa osastonsa henkilöstökuluista ja seuraa niitä tarkasti. Hänen tavoitteensa on suunnitella henkilöstöresurssien käyttö niin, ettei budjetti ylitä eikä alitu – kaikki mahdollinen asukkaiden hyväksi ja samalla hoitajien työhyvinvointia tukien. Hän tekee tätä työtä kuin omaansa.

Me on pysytty budjetissa ja me on pysytty tuntikehyksissä. Ku sitä työtä kuitenkin on paljon, että pystys niin kun sillä lailla hyödyntää ne tietyt resurssit, mitkä on annettu. Välillä tuntuu, että oonks mä vähän liikaaki vihkiytyny siihen, et enhän mä tätä firmaa omista.

Raisa osaa rentoutua, hän lukee paljon ja nauttii työstään

Raisa, kuten kaikki hoitajat, tekee työtä yhtenä työväliseenä oma persoona. Vastapainoksi hän hakeutuu luonnon yksinäisyyteen ja ammentaa energiaa läheisistä ihmisistä.

Hoitotyöhän on oman persoonansa likoon pistämistä, niin täytyy sil jotain vastapainoo sitte olla. Välillä voi mennä ihan metsään kävelemään. No energiaa on välillä aika vähän ja välillä sitte enempi, kyllähän siitä omasta perheestä saan sitä energiaa. Sit tietenki yks on ystävät ja erityisesti lähimmät.

Sairaanhoitajan työ on luotu Raisalle, hän on kiinnostunut kehittämään ammatillisia valmiuksiaan myös vapaa-aikanaan. Työssä hänelle ei jää aikaa lukea. Hän arvostaa työnantajan tarjoamia mahdollisuuksia osallistua koulutuksiin.

Tota mähän luen paljon kirjallisuutta, mä oon nykyään kauheen kiinnostunu jostaki tommosesta etiikasta, filosofiasta ja elämänviisauksista, kai se on tähän ikäänkin liittyvää. Niistä saa sitä voimaa ja semmosia vahvistuksia omille ajatuksille. Jollakin lailla se selkeyttää. Sit mä luen aika paljon just tähän työhön liittyvää, mitä nyt aina osuu silmiin, niin tota ne on aina pakko lukee, et pysyy sillee ajan tasalla. Onneks on ollut kaikenlaisii koulutuksii taloltakin, ni ne mun miälest antaa siihen työhön sitä lisäpontta aina.

Työkavereilta Raisa saa voimaa, ryhmässä voi purkaa paineita ja tulee ymmärretyksi.

Et kyllä se on työyhteisö sitte se, minkä kanssa jaksaa tehdä sitä, mistä se energia tulee. Jos ois tosi kurjaa töissä, ni eihän siitä tulis mitään. Meil on niinku semmone oma hyvä ryhmä, missä me voidaan puhua.

Hoitotyössä parhaan ja välittömimmän palkinnon saa suoraan asukkaalta. Raisa pitää hoitotyöstä ja haluaa tehdä käytännön työtä – ei vain pelkkää hallintoa.

Ihan sen asukkaan hymy joskus voi palkita paljon. Se tuntuu niin ihanalle, kun jonkun asukkaan tuntee hyvin eikä yleensä sitä sieltä saa, niin joku päivä tuntuu, että on päivän paras palkka, miten sen hymyn sieltä saa.

Unelmatyö toteutuu osittain – asukkaille Raisa haluaisi antaa enemmän

Raisan mielestä hänen osastollaan tehdään laadukasta hoitotyötä viimeisten oppien mukaan.

Kyl mä oon aika lähellä mun unelmatyötä tässä. Emmä osaa keksiä, et mitä mä tähän nyt jotain muuta. Me ollaan käyty erilaisii koulutuksia, jotka on niinku

nykyaikaistanu niin, että ollaan tässä oikeestaan sillä tasolla, mitä tuol muuallaki, jos ei vähän edellä.

Raisa haluaisi nostaa palvelun tason osastollaan yli sen mihin säätiön tarjoama hoitajaresurssi riittää niin hoitamisen kuin viriketoiminnan osalta.

Aika paljon me tääl osastolla pystytään kaikenlaist järjestämään asukkaille, et emmä tied , kaipaaks se oikeestaan mitään enempää osaston toiminta. Et pystytää suunnittelemaa ja vapaast tekemään asukkail, et on rahaa käytös ja se on aika tärkeä pointti! Toivois, että ois enemmän aikaa sille hoitotyölle, et ei olis niin paljon tota muuta kaikkee keittiötouhuu ja tommosta, et se vie yllättävän paljon sitä meidän hoitajien aikaa toi keittiö. Tietysti toivoisin niille asukkaille sinne tätä ohjelmaa, koska ne ei jaksu tulla sieltä osastolta.

Raisa on tyytyväinen osastonsa ilmapiiriin; vuorovaikutus toimii asukkaiden ja hoitajien kesken avoimesti ja mutkattomasti.

Joskus mä vertaan mielessäni tätä perheeseen, koska meil on eri-ikäsiä asukkaita. Et se pitää olla semmonen, et jokainen voi sanoo vapaasti, mitä ajattelee, mutta kuitenkin käytöstavat on. Että toisaalta ne täydentää toisiaan; että joku auttaa toista ja sitte nuoremmat tuo siihen semmosta omaa vauhtia.

Ennen vanhaan toimittiin toisin

Raisa muistelee kantaneensa nuoruudessaan vastuuta töistä yli voimavarojensa. Silloin hänellä ei juurikaan ollut mahdollisuuksia vaikuttaa työhönsä. Hoitaja tiesi, mikä on asukkaan tai ehkä ennemmin potilaan paras, asiakkaan näkökulmaa ei silloin pohdittu.

Oikeestaan meil oli ihan hirveä vastuu, mut mä en ymmärtäny sitä silloin. Saatoit olla yks ainut koulutettu hoitaja, ja vastasit sit niistä kaikista asukkaista. Töitä tehtiin sen vanhan mallin mukaan, ja jos uskalsiki jotain sanoo, nii sai hyvin äkkii semmosen vastauksen, että ei tääl mitään niin ku kehitellä, uusia juttuja. Oli suihkupäivät ja asukkaita vietiin kärryillä suihkuun ja ne istu siinä kylmissään ja saatto paleltuu. Nyt mietitään, että ei tuoda ollenkaan pois pesuhuoneest ennen ku on puettu. Sauna on aina päällä. Sit on mehua ja tuoksukynttilöitä, hiuksii laitetaan, on jalkahoidot ja kampaajat. Et nyt niin ku pohtii ihan eri taval, et mitenköhän asukkaan ois parempi ja asukkaalta kysytään. Hoito oli ihan erityyppistä kun nykypäivänä. Hoitajat

uskaltaa kyseenalaistaa asioita ja sanoo, et ei se näin käy! Nythän meil on hirveen hyvä, et on tullu tämmönen kulttuuri taloo. Ja talolla on semmonen linja, et tämmöseen panostetaan.

Sosiaali- ja terveystoimessa on tapahtunut suuri muutos. Vielä 1980-luvulla vanhainkotiin muutettiin vanhana, sairas ei tarvinnut olla. Raisan työ oli ennen vanhaan kevyttä verrattuna nykypäivään.

Asukkaat on hirveesti huonontunu vuosien aikana. Ei oo monta vuotta, ku sanottiin, et tänne ei mitään apuvälineitä hankita, täällä ollaan kodinomasissa ympyröissä - muistan oikein sen hoitajan ko sano niin napakasti. Ootettiin tuolla ruokasalissa, että ne tulee itse syömään ja semmonen fiilis jotenkin, että me lähinnä seurustellaan näitten asiakkaitten kanssa täällä. Olihan se fyysisesti helpompaa, kun ne oli niin hyväkuntosia.

Raisa muistaa autoritäärisen johtamistyylin olleen vallalla, hoitaja ei juuri saanut arvostusta osakseen. Työntekijöihin ei luotettu. Ryhmähenki hoitajien kesken tuki työssä jaksamista silloinkin.

Johtaja oli, mut häntä ei paljo näkyny. Jos oli, niin vihasella tuulella, et tuntu, et uskaltaako tulla hänen juttusilleen, vaikka olis ollu asiaakin. Jos itte sattu istumaan tuolilla – sanotaan, et oli ollu 12 tuntii jo töissä - niin hän yhtäkkii pölähti osastolle ja sano, et täällä sitä vaan istutaan. Ja sitä melkein sai luudanvarresta. Ois tehny mieli sanoo, et mee nyt muualle. Semmonen kyttäysmentaliteetti oli ihan selkeesti. Hän kyllä kävi kiertämässä. Mä koin sen niin. Jos ei osastonhoitajaa olis ollu, ni ei ois kyllä ollu minuakaan. Se jakso aina positiivisesti sanoo, että kyllä se siitä. Ei ollu hänellekää kyl helppo paikka.

Säätiön rahapula näkyi lopulta ruohonjuuritasolle saakka. Viimeisinä aikoina Raisa sai hankittua hoitotarvikkeita vain kepulikonstein. Tutkinnon suorittanut ja työhönsä sitoutunut Raisa toimii vannomansa hoitajan valan mukaisesti olosuhteista piittaamatta – asukkaat hoidettiin hyvin kaikesta huolimatta.

Varsinki sitte se 90-luvun talouskriisin aika oli sellainen, ettei enää sairaala- eikä hoitotarvikkeitaakaan meinattu saada. Ne piti aina joka kerta tilata eri firmasta, missä ei ollu vielä maksamattomia laskuja. Rahahan oli ihan loppu, ei me tiedetty budjeteista yhtään mitään. Kylmää vettä tuli niskaan sitte ku ruvettiin tajuamaan, et

eihän nää ookkaan näin nää asiat, ku ei saada maitoo kaupasta vanhuksille. Ite yritti kauheesti, tehtiin töitä ja pistettiin omat rahat likoon, et saatiin joulukoristeita. Ei se hoitotyön laatuun kyllä vaikuttanu. Jäljestäpäin aatellen se oli aika rankkaaki aikaa, mut sen tavallaan niin ku hyväksy – ei ollu muita vaihtoehtoja.

Raisa osallistui YT-neuvotteluihin ja koki syyllisyyttä siitä, ettei häntä irtisanottu.

Enempi muistan ne saneerausajat, että olin työntekijöiden edustajana niissä YT-neuvotteluissa. Se oli oikeestaan hirveen hermostuttavaa, kun ei tiennyt ollenkaa huomisesta, oikeestaan ei tiedetty mitään. Se oli musta kaikkein kurjinta se, kun joku pelkäs oman työpaikkansa puolesta - perushoitajia ja sairaanhoitajia oli liikaa työmarkkinoillakin. Huhupuheiden määrä oli väsyttävää, ihmisii pisteytettiin, tuli semmone syyllisyydentunne, että mä saan käydä täällä töissä. Kyllä se varmaan monelle, jotka saneerattii, oli tosi kova paikka. Joutu liittoon asti ottaen yhteyttä, ei ollu ammattitaitoo, ei ollu tietoo.

Raisa iloitsee siitä, että säätiö pääsi selville vesille talousvaikeuksistaan.

Ei me voitu kuvitellakaan, että tämä uusi aikakausi meille joskus koittaisi. Emmä jääny sitte miettimää sitä huonoa aikaa, ku rupes meneen paremmin. Ei tää oo menny muuta ku hyvin paljon parempaan suuntaan.

5.2 Oili Oorganisoija

Oili Organisoijalle sairaanhoitajan ammatti on kutsumustyö. Hän on ripeä toimissaan, ja käytännöllisesti lahjakas ihminen. Pienissä ja suurissa asioissa hän hahmottaa kokonaisuuden ja asukkaan tilanteen tässä kokonaisuudessa; joka hetki Oili pitää ohjat käsissään ja onnistuu johtamistyössään. Oili tuntee omat voimavaransa ja pitää huolta itsestään. Kriisin aikana Oili piti päänsä kylmänä ja selvisi pienin vaurioin.

Oili tekee kutsumustyötään motivoituneena

Sairaanhoitajan työn ydin, auttaminen, on osastonhoitaja Oili Organisoijan ammatinvalinnan peruste. Työssään hän osaa suhtautua asukkaaseen ammatillisesti, mikä pienentää hänen riskiään uupua työnsä ääreen. Oili on sosiaalisesti lahjakas ja hän näkee, että hyvin suunniteltu on puoliksi tehty myös osastotyössä.

Hoitotyö on se mun sydämen asia ykkönen, toi asukkaiden hoito. Ehkä mä olen enemmän sellanen, joka tykkään ihan sairaanhoitajan työroolista. Se on se semmonen auttaminen, vaikka sitte välillä onkin rajat sitte silläkin. Hoitotyön tekemisestä tykkään, mutta myöskin siitä suunnittelusta ja kehittämisestä ihan niissä puitteissa, kun se tässä nyt on. Tärkeitä on on ihmisten kans tehä työtä, ihmisten kanssa yhdessä, en oo mikkää koppityöntekijä. Että pitää niin ku kuulua johonkin ryhmään, osana sitä.

Itsenäinen työnkuva motivoi Oilia. Hän on käytännöllinen ja nopea toimissaan, eikä pelkää vaikeitakaan tilanteita.

Mulle on tärkeitä, että työ on mielekästä ja siinä viihtyy ja että se sujuu. Tavallaan sillai vapaus, että pystyy toteuttamaan ja vaikuttamaan asioihin. Ehkä se on semmonen monipuolisuus ja haasteellisuus, mikä niin ku motivoi mua eteenpäi.

Sairaanhoitaja Organisoija tunnistaa osastollaan kehittämistarpeita ja vie niitä eteenpäin yhdessä työryhmänsä kanssa; heillä on keskenään luottamukselliset suhteet. Omaan esimieheensä Oililla on avoimet ja läheiset välit.

Kehittäminen on tärkeitä ja se, et mä koen, et muhun luotetaan, ja et mä olisin helposti lähestyttävä, koska sit se takaa sen, et ihmiset tulee asioinensa mun luo. Plus se, että oma esimies luottaa siihen, mitä mä teen tai tarvittaes kyseenalaistaa tai antaa palautetta.

Oili onnistuu pitämään osastonsa oikeassa kurssissa, perustehtävä hoituu korkeatasoisesti ja työfiilis on hyvä

Oili on vastuuntuntoinen ja hyvä organisoimaan. Hän asettaa hoitotyön tavoitteet korkealle osastollaan ja katsoo, että priorisointi toimii asukkaan parhaaksi tehokkaasti ja nipottamatta.

Tota mielestäni mulla on tämmönen hyvä organisointikyky, oon järjestelmällinen ja sillä tavalla niin kun kannan vastuuni asioissa, mä en jätä asioita kesken. Mielestäni katson myös, että meillä tehdään laadukasta hoitotyötä. Mä aattelen, että työn täytyy kyl tietyl taval olla tehokasta, et sitä aikaa ei käytetä semmoseen turhuuteen. Täytys niin ku aina mieltää se, että mikä on asioiden tärkeysjärjestys, että mitä hoidetaan mihinkin aikaan. Et mitä asiaa hoidetaan aamulla kello seittämän, jos se kuitenkin on

vasta ajankohtanen päivällä, niin sitä ei suinkaan sillon kiireimpänä aamuaikana ruveta hoitamaan. Se on sitä mun osaamistani, että mä osaan järjestää sen päivän niin että siäl ei niin ku tehdä asioita väärään aikaan. Ja sitte, ku on tehty ne pakolliset, niin sen jälkeen voidaan istua alas ja olla ihan rauhassa eikä oo kiirettä mihinkään, kun ne perusasiat on hoidettu, nii.

Oili näkee, että koko hoivakoti on hyötynyt onnistuneesta laatuprojektista. Se on tuonut myönteistä itsenäisyyttä niin hoito-osastoille kuin tukitoimintoihinkin.

Et laatu on jäsentänyt tätä toimintaa ihan hirveesti. Et se on ihan pelastus kerta kaikkiaan. Meil on mustaa valkosella, kuinka ylipäättään tehtäis, siitä varioidaan sitte. Osastonhoitajat on saaneet enempi vastuuta, he on noussu ensimmäisiks esimiehiks ja sit vast tulee joku toine. Ihmiset tosissaan toimii itsenäisesti – niin vaatehuolto, keittiö, kun siivous ja osastot. Ihmiset kantaa vastuunsa ja huolehtii budjettinsa, niin ku monet sitä kiitteli.

Oili Organisoija on tehnyt parhaansa hyvän työilmapiirin eteen hoivakodissaan; avoimuuteen luotetaan työyhteisössä ja Oili on syystäkin ylpeä.

Must tuntuu, et olen varmaan ollu niin ku osallisena semmosen suht vapaan ilmapiirin luomisessaki; että tota ihmiset uskaltaa sanoo mielipiteensä, ne uskaltaa ideoida, kaikkii ei ammuta alas. Mun mielestä täs ilmapiiris on kyl tapahtunu muutos semmoseen, että tääl on hirveen helppo hengittää, tääl on helpompi hengittää nyt kun aikasemmin ja must tuntuu, et ihmiset niin ku pystys allekirjottamaanki sen, et tääl on ihan mukava olla töissä.

Esimiehen vaihduttua ja suuren muutoksen edessä Oili Organisoija tunsu epävarmuutta; hän lähti rohkeasti oppimaan uutta ja asiat selkisivät häntä tyydyttävällä tavalla.

Kyllähän sitä siinä vaiheessa, kun sinäkin tulit, nii sitä mietti, et mitä täst tulee. Oli huuli pyöreenä itekki, ja sä tulit eri alalle, nii sitä vähä ihmetteli, että miten tässä löytyy se yhteinen. Mä muistan jonkun lomalistankin, sitä katottii. Mäki sitte jouduin tavallaan semmoseen vastuuseen, missä en ollu ollu, kun olin ollu yhen osaston osastonhoitajana. Yks kaks se laajeni tavallaan se odotuski, että mitä osasin tehdä. Emmä niitä hommia tienny ja osannu. Mutta minul on semmonen tuntuma, että on hyvin löytyny ne rajat ja alueet ja tämä yhteistyö.

Oili on mielestään edennyt urallaan sopivasti ja hän aikoo tehdä täysillä työtä vähintään eläkeikään asti.

Oon tyytyväinen urakehitykseen. Nyt ko alkaa eläkeikä häämöttään, niin sitä rupeaa pelottaa se, että tässä ehkä putoo kehityksen rattailta, ettei ala olla vaan niin ku jarru missään vaiheessa, että pysys itte vireenä ja jaksaa olla kiinnostunu kaikista asioista ja oppii uutta. Niin kauan ko on työssä, nii sitä haluaa kumminkin tehdä sen täysillä. En oikeen osaa ajatella sitä, että meen vaan kaheksaks tunniks sitte sinne työpaikalle, vaikka se on kuitenkin mejänki talossa semmosta aika ruohonjuuritason hommaa tää mun homma.

Sosiaalinen sairaanhoitaja voimaantuu ihmissuhteista niin työpaikalla kuin kotonakin

Oili Organisoijan sosiaalisuus näkyy myös hänen yksityiselämässään; hän ammentaa energiaa ihmissuhteista. Lisäksi hän rentoutuu lukemalla kevyempää kirjallisuutta ja harrastaa puutarhanhoitoa.

Nii, just joo. Väillä tuntuu, et mistäköhän mä sitä oikein ammennan. No perhehän mulla on kuitenkin tärkeä ja sukulaiset; mulla on hirveen läheiset sisarukset ja niitten kans voi aina parantaa maailmaa. Sillon kun menee kotona sen lähimmän ihmisen kanssa hyvin, nii siitähän saa kans sitä voimaa ja hoitoo. Ihmissuhteet on äärettömän tärkeit. Se on semmonen voimavara. Sithän mä luen hirveesti ihan hömppää tai jotain muuta sellasta elämäkertoja ja muita. Se on semmosta rentoutusta. Kesällä kaivan sitä puutarhaa ja sitä kukkamaata siirrän ja nautin.

Oili pitää työstään ja vuorovaikutus asukkaiden kanssa on voimaannuttavaa. Hyvä suhteet työkavereihin tarjoavat mahdollisuuden purkaa henkistä kuormaa heidän kanssaan.

Se työ, mitä mä teen. Elikkä niin kun asukkaiden kanssa tehtävä työ, niin mä saan siitä vuorovaikutussuhteesta sitä energiaa, kun mä huomaan, että niin ku asukas on tyytyväinen, niin se tavallaan palkitsee ja kannustaa jatkamaan. Ja hyvät työtoverit. Siis niin ku se on ihan korvaamaton. Ne on hirveen suuria semmosia henkireikiä. Et kyl nää ympäröivät ihmiset on niin ku tosi tosi tärkeitä.

Sairaanhoitaja Oili Organisoijalla on myös yksityiselämä harrastuksineen, vaikka työasiat tuppaaavat mukaan vapaa-ajallekin.

Se, että mä harrastan tiiviisti, että on mahdollisuus matkustella ja tehdä semmosta, mitä haluaa. Et se ei ole niinku pelkästään semmosta kotiarkee; siivoamista, ruuanlaittoa vaa. Kun mä lähen koiran kans tonne ulos työpäivän jälkeen, nii kieltämättä mä kelaan näit päivän asioita, että meniks joku asia hyvin ja mikä mult jäi tekemättä ja koska mun pitää se tehdä.

Oili visioi ja johtaa tyytyväisenä

Oili Organisoija on saanut johtaa hoitotyötä mielensä mukaisesti. Tehtävä on sopusoinnussa hänen persoonansa kanssa, vaikka hän toivookin, etteivät kaikki yksityiskohdat olisi juuri hänen vastuullaan.

Se on kyllä vaikee kysymys. Jos mä aattelen niin ku hoitotyön vastuuhenkilönä niin, mullapa ei oo sellast unelmaa. Jos mä aattelen tätä ihan tätä omaa työnkuvaani, niin täähän on just niin kun mulle sillä lailla nappiin, et tää on riittävän vaihtelevaa. No se, nyt ihan on – että ei ihan joka joulukuusen jalka olis niin kun mun takana, et vähän sellasta rajaa. Tää on saanu kuitenkin muotoutua aika lailla – mä oon niin kiinni tässä jo sisällä, että mä en oikeen osaa niin kun ajatella, että mitä se kenties mahdollisesti voisi olla. Mul on se tunne, että tääl on saanu toteuttaa, niin kun mä oon parhaaksi nähny ja että homma on toiminu ja mulla on riittävästi sitä väljyyttä.

Oililla on selkeä visio siitä työstä, mitä hänen osastollaan tehdään, mitä kohti mennään. Kiirettä vastaan hän taistelee ja toivoo siihen lisää resurssia. Kuitenkin hän näyttää onnistuvan visionsa toteuttamisessa.

Et se, et mä pystyn tän kokonaisuuden, tämmösen tavallisen elämän antamaan näille ihmisille, ja mun mielestä tää on tosi tärkeä, koska tota tää elämä on kuitenkin niin – niin ku sanotaan - lyhyt. Aika tärkeä rooli on antaa näille ihmisille semmoset hyvät vuodet täs elämän ehtoopuolessa. Et ei se oo mikään toissijainen juttu, kohan ruuan saatte ja pestää ja siinä elelette ja hengitätte niin kauan ku hengitätte. Ja sitten olisi niin paljon henkilökuntaa, et mul olis tosiaan aikaa istua, olla hetki – se olis mun mielest sit unelmaa. Vaik ois vanhaki, niin siltiki meijän pitäis elää täysillä ihan loppuun asti - sairaanakin. Se on niin ku se unelma. Ei se sen ihmeellisempi.

Kenen leipää syöt, sen lauluja laulat -asenteella Oili selvisi entisen johdon kanssa; olosuhteista riippumatta hän on aina löytänyt inspiraation asukastyöstä

Vanhoina aikoina Oili Organisoija keskittyi asukkaiden hoitamiseen. Hoitotyössä oli sopivasti haasteita ja Oili nautti työstään.

Mä oon tullu tänne 82 – tulin tänne lomansijaiseks. Ja sit mun työ jatku – se meidän johtaja sano mulle, että saisit jatkaa, ko sust ei oo pahemmin valitettu. Ikinä en kuullu, et mitkä ne oli ollu ne jotkut valitukset. Mut täytyy sanoo, et tykkäsin aivan hirveesti. Siksi mä olin varmasti aina roikkunu täällä, etten oo koskaan sanoutunu irti. Tota mä sanon, et jos sä kaipaavat jopa lomallas töihin, ni emmä tiä, onko se ihan tervettä, et on kyllä ollu tosi hyvä paikka. Mentiin pyykkikärryn kanssa ja petattii ja päivät meni ku siivillä. Toinen hoitaja oli 16 ja minä olin kans nuori sillon. Me oltiin täällä 52 asukkaan kanssa. Kaikki meni aina ja ihan mukavasti. Ei kai me osattu pelätäkään, että mitään tapahtus. Tilattii ambulanssi ko tarve vaati. Kerran kävi yhen omainen tuolla kansliassa ja sano, että tota anteeks onks täällä ketään mun kans. Toinen hoitaja tuli just siihen. Mä sanoin, et me ollaan kahestaan. ”Herranjestas, kui te uskallatte olla.” Ei me niin ku ees epäilty, et mitäs tääl näi. Toine jäi sit sisälle ja toinen lähti ulkokiertämään. Ei siin ollu mitään epäilystä, etteikö sitä pärjäis.

Oili teki työnsä perinteisin menetelmin itseään säästämättä; asukasta pidettiin kuin kukkaa kämmenellä.

Vanhaan aikaan oli sillee, et vaikutusmahdollisuudet oli todella pienet. Sä olit vaan työntekijä. Siis työntekijästä arvostettiin ainoastaan sitä työpanosta. Et se oli ennen vähän niin ku liian semmosta, ettei mitään saa olla henkilökunnalla, kun vaan asukkaille tulis kaikki. ”Aina on pesty, vaikka vettä joesta kantaen.”

Kaikki langat olivat Oili Organisoijan näpeissä eikä hänellä ollut vaihtoehtoja – vastuullisten tehtävien jakaminen ei käynyt päinsä.

Sillonhan oli niin sanotusti osastonhoitaja, yks vaan ja kaikki muut oli niin kun rivihoitajia. Ne oli sit niin ku sillä osastonhoitajalla ne tietyt asiat kaikki hallussa. Hän teki välil yömyöhälle niitä, että kun ne oli yhdellä. Nii, et tää on mun mielest ihan hyvä ratkasu, et on osastoja, niin se helpottaa. Ihan samoten kun tää

omahoitajuuskin, niin must se helpottaa, kunhan se vaan toimii. Et ei tarvi tietää niin hirveesti kaikesta, mut tietää, että asiat on kuitenkin hoidossa.

Organisaation asiat olivat vain harvojen ja valittujen tiedossa; traditionaaliset toimintatavat turhauttivat Oili Organisoijaa.

Sitä tietoo ei ollu ollenkaan. Ei ollu mistään tämmösista ylipäättään taloudellisista asioista ja samoten näistä asukasasioista, jotka liittyy just tähän asukkaiden tulemiseen ja mitä mihinki kuuluu, niin tämmösii asioi ei tarvinnu tiätää ollenkaan, kun vaan oikeastaan niin ku tehdä vaan sitä perustehtävää. Se oli se ero. Eikä kantaa sillee vastuuta mistään muusta, ku siitä työstä, mitä teki sillä osastolla. Ja väkee oli pilvin pimein. Silti mä uskallan väittää, että sitä työtä ei tehty yhtään sen paremmin, kun nytkään tehdään vähemmällä väellä. No se, mikä oli niin raportteihin käytettiin huomattavasti enemmän aikaa. Tota mä koin sen sillon jo semmosena hieman negatiivisena asiana, et se oli semmost turhakäyttöä. Ei tämmöses pitkäaikaislaitoksessa todella ole niin akuuttia muutosta, et sitä täytyy niin usein käydä läpi. Et riittää et ne, joiden kohdalla tapahtuu jotakin, että niit asioi käydään lävitse.

Valtaa pitävät olivat kaukana hoitotyön arjesta, paikallinen johtaja oli puun ja kuoren välissä.

Ja olihan sillon sen johtajan asema ihan erilainen, kun mitä se onkaan nyt. Jotenki tuntu, että ei hän varmasti ollu sillä lailla päätäntävaltainen. Se johto sieltä varmaan saneli niitä ja johtajanki piti sitte nöyrästi tehdä, niin kun käskettiin.

Oili Organisoija aavisti kriisin jo ennakolta, työyhteisön pelisääntöjen sekavuus tuntui huolestuttavalta eikä turhaan.

Se oli vaan sellasta leveää ja laajaa, aattelin vaan, että tätä ei varmaan kauan voi jatkuakaan. Oli se vähän semmosta sekasortosta, että niin kun jostakin työvuoroistakin ja kaikista oli niin monet käsitykset, että me on saatu aina näin ja me on saatu noi. Sit ko rupes tulemaan niitä huonoja aikoja ja kuulumaan niitä huonoja tietoja, niin ihan se tuntu, että tämähän kaatuu tähän, et mitä kaikkee tääl on sotkettu ja semmosta epäluulosuutta, että onko tässä jottain väärinkäytöstä ja kaikkee sellasta. Tosi turvatonta aikaa. Varmaan yks ja toinen katseli työpaikkoja sillon.

Oili huojentui ammattijohtajan rekrytoinnista ja sitä seuranneesta kehityksestä

Sittehän se on sillä lailla muuttunu, että mun kohalla ainakin on tullu huojennus siitä, että ne talousasiat ovat jonkun asiantuntevan ihmisen hoidossa, ne on niin ku jotenkin järkeväst. Etten nyt ihan keksi, mikä täs olis semmonen, et ennen olis ollu paremmin. Et kyl on valtava kehitys.

6 TARINOIDEN ANALYSOINTI

Sairaanhoitajien tarinoiden kautta hahmottuu monia asioita koko organisaatiosta, ja tarinoiden kautta on nähtävissä laajemmin koko organisaatiossa tapahtunut johtamisen ja toimintakulttuurin muutos.

6.1 Raisa Ratkaisijan ja Oili Organisoijan kertomusten yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia

Asukkaiden hyvinvointi ja hoitaminen, työn haasteellisuus, itsenäisyys, kehittäminen ja sosiaalisuus olivat tärkeitä asioista molemmille sairaanhoitajille. Työn tärkeyttä koskevissa vastauksissa ei ole suuria eroja.

Kysymystä työssä onnistumisesta pidän avainkysymyksenä. Alkuperäisiä haastatteluita lukiessani löysin onnistumisvastausten perusteella kaksi tyyppiä; sairaanhoitajista viisi kertoi tavalla tai toisella huolehtivansa kokonaisuudesta ja siitä, miten hän sitä organisoii. Organisaation muutoksen myötä nämä sairaanhoitajat ovat lähteneet kasvamaan johtajina. He tiedostavat omat vaikutusmahdollisuutensa toimintaan. Oili Organisoija kokee tekevänsä uraa ja johtavansa hoitotyötä omassa ryhmässään.

Kuusi haastateltua puhui onnistumisista ennemmin yksittäisissä tilanteissa. He kokivat onnistuneensa ratkaisemaan arjen ongelmia sitä mukaa, kun niitä tuli vastaan. Raisa Ratkaisija toimii vahvasti sairaanhoitajana ja parantaa omalla ammattitaidollaan tilanteen kuin tilanteen.

Raisa varustautuu vastuuseensa pitämällä osaamisensa ajan tasalla ja ammentaa siitä tukea työllensä. Muilta osin voimavarat molemmille löytyvät perheestä, ihmissuhteista, harrastuksista, työyhteisöstä ja asukkailta.

Molemmat löytävät unelmansa hoitokodin arjesta, vaikka siinä olisi joissain kohdin parannettavaa. Raisa Ratkaisijan osaston asukkaat elävät suuren perheen elämää hoivakodin osastolla, jossa sallitaan yksilöllisiä vapauksia kunhan toisen kunnioittaminen ei unohdu. Raisan huoli on sijaisten löytäminen paikkaamaan vakituisten poissaoloja ja hän rekrytoisi vakituisia hoitajia tyydyttämään myös sijaistarpeen.

Hoitajan ja asukkaan välisissä palvelutilanteissa hoitajan käytettävissä oleva aika on rajallinen resurssi, minkä lisäämisestä sekä Oili että Raisa unelmoivat. Raisa mainitsee myös ohjelman lisäämisestä osastolla ja siihen viittaa Oilikin lauseessa 'elämä pitäisi elää täysillä loppuun asti'. Oili Organisoijaa rasittaa pikkuasioista huolehtiminen.

Työsuhteensa alkuaikoja 1980-luvulla Oili Organisoija muistelee lämmöllä. Työtä oli paljon, se oli antoisaa ja kukin kantoi vastuunsa johtajasta huolimatta. Sen aikaista johtoa Oili kuvaa autoritääriseksi. Vuorovaikutusta ei juuri ollut.

Raisa Ratkaisija muistelee vanhojen aikojen vastuuta eri mielellä kuin Oili Organisoija. Raisan mielestä vastuuta oli yli osaamisen eikä mitään vaikutusmahdollisuuksia ollut. Asukkaiden hoidontarve oli pienempi ja hoitaminen lähti enemmän hoitajan kuin asukkaan tarpeesta. Johto toimi autoritäärisesti, mutta lähiesimies oli kannustava.

Molempien sairaanhoitajien mielikuvat taloudellisesta kriisistä 90-luvulla ovat samansuuntaiset. Se tuli yllätyksenä työntekijöille ja loi turvattomuutta pitkäksi aikaa. Taloudellinen kriisi vei maksuvalmiuden, ja hoitajat joutuivat käyttämään kekseliäisyyttään saadakseen asukkaat hoidettua. Hoitaja on valinnut auttamisen ammatikseen, ja hän haluaa hoitaa potilaansa hyvin, vaikka mikä olisi. Organisaation asioista tiedettiin vain se välttämättömin. Kriisistä kuitenkin selvittiin, vaikka monia irtisanottiinkin. Pohjalta ei ollut kuin yksi tie ylöspäin.

6.2 Toinen lähti kasvuun johtamisessa, toinen ammatillisissa valmiuksissa

Kumpikin lähti kasvuun omien kiinnostustensa pohjalta eri suuntiin: Oili johtaa hoitotyötä, Raisan hoitotyöhön kuuluu sairauksien hoitamisen lisäksi monia talouteen, hallintoon ja henkilöstöön liittyviä ratkaistavia asioita. Hän paneutuu teoriaan ollakseen valmis hoitamaan vastaan tulevat yllätykset, hän kuvaa olevansa lähellä autettavaansa.

Molemmat ovat suorittaneet sairaanhoitajan tutkinnon ja omaksuneet saman teorian ja asenteet potilaaseen. Lisäksi he ovat käyneet läpi Betesda-säätiössä saman kriisin. Nämä syyt johtavat siihen, ettei suuria vastakkainasetteluja tällä haastattelu-tutkimuksella löytynyt.

6.3 Johtamiskulttuuri muuttunut

Oili muistaa huojennuksensa siitä, että talousasioita hoitamaan tuli ammattilainen. Raisa kommentoi samansuuntaisesti: ”Ei me voitu kuvitellakaan, että tämä uusi aikakausi joskus koittaisi.

Muutos oli monella tavalla vaikuttava ja se näkyi koko organisaation toimintatapojen muutoksena. Tyypitarinoiden kuvauksessa näkyvätkin muutoksen eri puolet henkilöstön itsensä kuvaamina.

7 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Organisaation johdon näkemykset muutoksesta sisältyvät lukuun neljä. Johto tulkitsee muutoksen pelastumiseksi ajautumisesta selvitystilaan. Samalla systemaattisesti läpiviety laatujohtamishanke loi säätiön toimintaan määrätietoisen ja avoimen johtamiskulttuurin ja sitä tukevat toimintakäytännöt.

Etelä-Suomen kunnat ja kaupungit ovat ryhtyneet 2000-luvulla kilpailuttamaan hoivapalveluja. Laatukäsikirjat ovat olleet edellytys näissä tarjouskilpailussa menestymiselle.

Kiinteistöjen saattaminen ajanmukaisiksi on mahdollistunut myönteisen taloudellisen kehityksen myötä, mikä on nostanut asukkaiden asumisen tasoa, helpottanut työskentelyolosuhteita ja tukenut markkinointia.

Henkilökunnan vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä ovat kasvaneet muutoksen myötä, mikä on epätavallista toimialalla. Organisaatio hyötyy tästä kilpailtaessa henkilökunnasta työmarkkinoilla.

Henkilöstön kokemuksissa muutos on vaikuttanut polarisoivasti kahteen suuntaan: se on tuottanut esimiestyötä tekeville henkilöstön edustajille johtamistaitoja ja johtamistyökaluja ja toisaalta osa henkilöstöstä on saanut mahdollisuuden ja tukea ammatillisen osaamisensa kehittämiseen ja jatkuvaan uudistumiseen. Tämä havainnon perusteella eurooppalainen itsearviointimalli ja sen soveltaminen ovat tuottaneet Betesdan tapauksessa siltä odotettuja tuloksia ja laatua.

Tutkijan oma asema tutkitussa organisaatiossa on ollut tutkimuksellisesti sekä vahvuus että heikkous. Vahvuus siitä näkökulmasta, että se on antanut poikkeuksellisen perusteellisen ja syvällisen ymmärryksen tutkitun organisaation kehitykseen ja sisäisiin jännitteisiin. Heikkous siitä näkökulmasta, että tutkija on väistämättä jossain määrin työroolinsa vanki. Huolellisen aineiston analyysin kautta tätä ongelmaa on pystytty torjumaan. Myös haastatteluissa käytetyllä arvostavan haastattelun (AI) menetelmällä oli myönteinen vaikutus tutkimuksen aineiston laatuun. Asetelmaan liittyviä etuja voi pitää verrattomasti suurempina kuin tutkijan rinnakkaiseen rooliin liittyviä riskejä.

LÄHDELUETTELO

- Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan (2008): Changing Organizational Culture, Cultural change work in progress, , Routledge, Oxon, Canada
- Betesda-säätiö (2008): Vuosikertomus 2007, Betesda-säätiö, Vantaa
- Betesda-säätiö: hallituksen pöytäkirjat vv. 1993-1996, Betesda-säätiö, Vantaa
- Betesda-säätiö (1971): säädekirja, Betesda-säätiö, Vantaa
- Boje, David M. (2001): Narrative Methods for Organizational & Communication Research, SAGE Publications Ltd
- Cooperrider, David, L (2001): Positive Image, Positive Action: The Affirmative Basis of Organizing, <http://www.stipes.com/aichap2.htm>
- Cooperrider, David, L, & Strivastva Suresh (1987): Appreciative Inquiry in Organizational Life, <http://www.appreciative-inquiry.org/AI-Life.htm>
- Cooperrider, David L, & Whitney, Diana (1999): A Positive Revolution in Change: Appreciative Inquiry, <http://www.appreciativeinquiry.case.edu/uploads/whatisai.pdf>. Julkaistu myös kirjana 2005, Berrett-Koehler, US, San Francisco.
- Harrison, Stephen & Ronald Stupak (1993): Total Quality Management: The Organizational Equivalent of Truth in Public Administration, Public Administration Quarterly 16:4, 416-429, <http://www.emeraldinsight.com/Insight/manulDocumentRequest>.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena (1991): Teemahaastattelu, Yliopistopaino, Helsinki
- Hirvihuhta, Harri & Litovaara Anneli (2003): Ratkaisun taito, Kustannusosakeyhtiö Tammi
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996): Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, Harvard Business Review, January-February. Ilmestynyt suomeksi nimellä 'Tasapainotettu mittaristo strategisena johtamisjärjestelmänä', Yritystalous 1/97, <https://wiki.brown.edu/confluence/download/attachments/33761/Balanced+Scorecard.pdf?version=1>
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992): The Balanced Scorecard – Measures the Drive Performance, Harvard Business Review, January-February, <http://library.tmu.edu.tw/news/%5BHarvard%20Business%20Review%20-%20January-February%201992%5D%20-%20Kaplan%20&%20Norton%20-%20The%20Balanced%20Scorecard%20-%20Measures%20That%20Drive%20Pe.pdf>

- Kotter, John & Rathgeber, Holger (2005): *Our Iceberg Is Melting*, Spencer Johnson, M.D.,
 Kotter, John P. (1996): *Leading change*, suomenkielinen käännös *Muutos vaatii johtajuutta*,
 Rastor
- Kuula, Arja (2000): *Toimintatutkimus: kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä*,
 Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, Tampereen yliopisto, Tampere
- Laatukeskus (1999): *The EFQM Excellence Modell*, suomenkielinen käännös, Laatukeskus,
 Helsinki
- Lau, R. S. M. & Anderson C. A. (1998): A three –dimensional perspective of total quality
 management, *International Journal of Quality and Reliability Management* 15: 1,
 85-98, <http://www.emeraldinsight.com/>
- Lumijärvi, Ismo (2000): *Tasapainotetun mittariston malli ja kunta-alan tuloksellisuusarviointi*,
 Työturvallisuuskeskus, Oy Edita Ab
- Lumijärvi, Ismo & Jylhäsaari, Jussi (2000): *Laatujohtaminen ja julkinen sektori –laadun ja
 tuloksen tasapaino johtamishaasteena*, Gaudeamus
- Metsämuuronen, Jari (2008): *Laadullisen tutkimuksen perusteet*, Metodologia-sarja 4,
 International Methelp Ky, 3. uudistettu painos, Gummerus kirjapaino Oy,
 Jyväskylä
- Mäkitalo, J (2005): *Work-related well-being in the transformation of nursing home
 work*, *Kansanterveystieteen ja yleislääketieteen laitos*, Lääketieteellinen
 tiedekunta, Oulun yliopisto, Oulu
- Olve, Nils-Göran & Roy, Jan & Wetter, Wetter (1998): *Balanced scorecard – yrityksen
 strateginen ohjausmenetelmä*, *Ekonomia-sarja*, Suomen ekonomiliitto ja Werner
 Söderström osakeyhtiö
- Peters, Tom (1989): *Thriving on Chaos*, HarperBusiness, U.S., New York
- Powell, Thomas C. (1995): *Total Quality Management as Competitive Advantage: A Review
 and Empirical Study*, *Strategic Management Journal* 16, 15-37,
<http://www.jstor.org/pss/2486944>
- Seppänen-Järvelä, Riitta (1999): *Luottamus prosessiin – Kehittämistyön luonne sosiaali ja
 terveysalalla*, Gummerus kirjapaino Oy, Jyväskylä
- Tiainen, Raija (2002): *Betesda-säätiön itsearviointi*, Betesda-säätiö, Vantaa
- Tuckman, Alan (1994): *The Yellow Brick Road: Total Quality Management and the
 Restructing of Organizational Culture*, *Organizational Studies* 15:5, 727-751,
<http://oss.sagepub.com/cgi/content/abstract/15/5/727>

- Tummala, V. M. Tang C. L. (1996): Strategic Quality Management, Malcolm Baldrige and European Quality Awards and ISO 9000 Certification, *International Journal of Quality & Reliability Management* 13: 4, 8-38,
<http://www.emeraldinsight.com/Insight/viewContentItem.do?contentId=840231&contentType=Article>
- Valtiovarainministeriö (1998): Julkisen sektorin laatulinjauksia, Tutkimuksia ja selvityksiä 5/98, Helsinki
- Warner, Malcolm (1994): Japanese Culture, Western Management: Taylorism and human Resources in Japan, *Organization Studies* 15: 4, 509-533,
oss.sagepub.com/cgi/content/abstract/15/4/509
- Wolf, James (1992): Neely Garner and Deming's Total Quality Management: Parallels and Connections, *Public Administration Quarterly*, Summer, 209-221

LIITTEET

BETESDA-SÄÄTIÖ

Liite 1

ARVOT 1.1.1998

I

YKSILÖLLISYYS

Kohtaamme kaikki ihmiset yksilöinä.
Kunnioitamme ja arvostamme toinen toistamme.

II

ASUKASLÄHTÖISYYS

Asukkaan etu on aina ensimmäisellä sijalla ja
teemme parhaamme asukkaan hyväksi.

III

AVOIMUUS

Olemme aidosti avoimia ja kehitämme työtämme ja itseämme -
tartumme ongelmiin välittömästi ja keskinäisen vuorovaikutuksen avulla
löydämme oikeat ratkaisut päivittäisiin haasteisiin.

IV

AMMATILLISUUS

Teemme yhteiskunnallisesti merkittävää työtämme ammatillisesti;
olemme empaattisia ja hallitsemme samalla
henkilökohtaiset tunteemme työpaikan kohtaamisissa.
Talouden pitäminen tasapainossa on toimintamme lähtökohta.
Kehitämme hoitoyhteisöistämme Etelä-Suomen parhaat.

V

OIKEUDENMUKAISUUS

Kohtelemme ihmisiä oikeudenmukaisesti.
Perustamme väittämämme oikeaan ja paikkansa pitävään tietoon.
Olemme valmiit myöntämään virheemme.

VI

VASTUU

Kannamme aktiivisesti vastuun niin ryhmästä kuin itsestämme
sekä omasta ja muiden jaksamisesta.

VII

HUUMORI

Pidämme yllä huumoria arkisen aherruksen keskellä;
meillä on kyky iloita pienistä asioista ja
taito nauraa elämän kummelluksille.